



**TAUX D'INTÉRÊT** P.28  
**TOUT CE QUE LA  
 BAISSE VA CHANGER**

Le siège de la BCE

**NIKE** P.50  
**CHAMPION DU  
 SPORT-BUSINESS**

Cristiano Ronaldo, Portugal



# Capital

JUIN 2016

LE PLAISIR DE COMPRENDRE L'ÉCONOMIE

4,90 € N° 297



**RÉFORMES, INNOVATIONS, EMPLOIS...**



**LA FRANCE PEUT**

**REDÉCOLLER**

➔ **80 IDÉES CONCRÈTES À COPIER À L'ÉTRANGER**

P.70



**LA BATAILLE  
 DE LA VOITURE  
 ÉLECTRIQUE** P.68



La prochaine Tesla,  
largement prévenue

**TOUS LES  
 TARIFS AU CRIBLE**

**BANQUES**

**NE LEUR PAYEZ PAS  
 UN EURO DE TROP!**

P.108



**LA FOLIE DES RAVIOLIS GIOVANNI RANA**

BEL : 5,50 € - CH : 8 CHF - CAN : 9,75 CAD - D : 6 € - ESP : 5,50 € - GR : 5,50 € - ITA : 5,50 € - LUX : 5,50 € - PORT. CONT. : 5,50 € -  
 DOM : 5,50 € - GUYANE : 7 € - MAY : 9 € - Maroc : 52 DH - Tunisie : 5,80 TND - Zone CFA Avion : 5 000 XAF - Zone CFP Avion : 1 400 XPF

P.60

**PM** PRISMA MEDIA

M 04134 - 297 - F: 4,90 € - RD





Nouvelle  
BMW Série 7



Le plaisir  
de conduire

[www.bmw.fr](http://www.bmw.fr)





# DRIVING LUXURY.

## NOUVELLE BMW SÉRIE 7.

La meilleure façon de prédire l'avenir, c'est de le créer. En puisant son origine dans l'excellence artisanale et la tradition, la Nouvelle BMW Série 7 introduit des avancées majeures dans tous les domaines : design, confort, technologie, efficacité. Elle se positionne ainsi comme l'une des automobiles les plus innovantes au monde. Découvrez notre interprétation du luxe contemporain sur [bmw.fr/serie7](http://bmw.fr/serie7).



**DÉSORMAIS DISPONIBLE EN VERSION HYBRIDE RECHARGEABLE.**

Driving Luxury = La conduite de prestige. Consommations en cycle mixte des Nouvelles BMW Série 7 Berline et Limousine : 2,1 à 8,5 l/100 km. CO<sub>2</sub> : 49 à 197 g/km\* selon la norme européenne NEDC. BMW France, S.A. au capital de 2 805 000 € - 722 000 965 RCS Versailles - 3 avenue Ampère, 78180 Montigny-Le Bretonneux

\* Données provisoires en attente d'homologation définitive.



# Renault TALISMAN

Maîtrisez votre trajectoire



Profitez d'une maniabilité optimale en ville et d'une stabilité exceptionnelle sur route, à bord de Renault TALISMAN et Renault TALISMAN Estate, grâce au système exclusif **Renault 4CONTROL** et ses **4 roues directrices\***. Vivez de nouvelles sensations.

\* Selon version. Consommations mixtes min/max (l/100 km) : 3,6/6. Émissions CO<sub>2</sub> min/max (g/km) : 95/135.  
Consommations et émissions homologuées selon réglementation applicable.

Renault recommande **elf**





**RENAULT**  
La vie, avec passion



Crédit photo : Anthony Bernier



# PEUT TOUT À FAIT ACCOMPAGNER UN ROSBIF.\*



## Kronenbourg®

l'Originale



\* La bière Kronenbourg peut être consommée en accompagnement d'un rosbif.

BK RCS Saverne 775 614 308 la chose

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ. À CONSOMMER AVEC MODÉRATION



**[Ils nous ont dit ce mois-ci]**



ILLUSTRATION YANN LEGENDRE

➔ sur Capital.fr

**“Molotov ?  
C’est le nom  
le plus nul  
que j’aie jamais  
entendu”**

REED HASTINGS, fondateur  
de Netflix, à propos de son  
petit rival français, Molotov,  
lancé par Pierre Lescure

➔ p.27

**“L’élection de  
Donald Trump ferait  
peser un risque  
grave sur l’économie  
mondiale”**

LUDOVIC SUBRAN,  
CHEF ÉCONOMISTE  
CHEZ EULER HERMES

➔ p.64

**“La tactique des  
élus marseillais  
face à la critique,  
c’est de jouer aux  
idiots du village”**

PHILIPPE PUJOL,  
ÉCRIVAIN MARSEILLAIS

➔ p.134

**“Il est difficile  
de nous forcer  
la main”**

BRUNO LASSERRE,  
PRÉSIDENT DE L'AUTORITÉ  
DE LA CONCURRENCE

## ALADIN (*INCRÉDULE*):

---

– Un écran plasma, un séjour aux Maldives, un cabriolet, des places de ciné... Mais comment tu fais pour faire apparaître tous ces trucs tout le temps ?

## GÉNIE (*DISCRÈTEMENT*):

---



---

Visa Premier : toute l'année des réductions jusqu'à 25%



Et retrouvez aussi sur [visa.fr](http://visa.fr) les 30 autres services Visa Premier.

Offres réservées aux détenteurs de la carte Visa Premier. Détails et conditions des offres sur [www.visa.fr](http://www.visa.fr)

---

Être Premier aura toujours ses avantages.

**VISA**



## SOMMAIRE

N° 297 Juin 2016

### LES ACTUS CAPITAL

- 11 Interview leader**  
Augustin de Romanet, P-DG de Paris Aéroport.
- 22 L'événement**  
Bac : une épreuve à réformer d'urgence.
- 27 Le diagnostic**  
«L'élection de Donald Trump ferait peser un risque grave sur l'économie mondiale.»
- 28 Taux d'intérêt : les dessous d'une baisse à haut risque**  
La chute du loyer de l'argent commence à inquiéter. Explications.

### ACTEURS

- 34 Pour eux, l'Euro est déjà gagné**  
La compétition de foot est une aubaine pour les PME qui font partie de la fête.
- 40 «Decathlon m'a volé ma raquette»**  
Un entrepreneur parisien accuse le distributeur d'avoir copié son savoir-faire.
- 44 Les petits secrets de Noël Le Graët, président de la FFF**  
Cet industriel de l'agroalimentaire espère emmener les Bleus en finale de l'Euro.
- 48 Ils ont eu la bonne idée**  
Mieux que les chiens, chats ou poissons, les poules de Ghislain Journé.

### ENTREPRISES

- 50 SUCCÈS Nike : l'inépuisable pompe à fric**  
Les ressorts d'une multinationale qui dégage plus de 10% de rentabilité nette.
- 58 DÉRAPAGE Pourquoi PriceMinister n'est pas devenu l'Amazon français**  
Le pionnier du commerce en ligne n'a jamais réussi à atteindre la taille critique.
- 60 SUCCÈS Rana, le ravioli qui a conquis le monde**  
Cette discrète marque italienne a fait décoller le rayon pâtes fraîches.
- 64 DÉRAPAGE La mairie de Marseille, pire que l'OM**  
Comme le club de foot qui sombre, la cité phocéenne n'en finit pas de s'appauvrir.
- 68 MATCH Voitures électriques : cette fois, c'est parti !**  
Modèles 100% électriques ou hybrides : zoom sur un secteur très bataillé.

### DOSSIER

- 70 80 idées pour faire redécoller la France**  
Si nos voisins s'en sortent mieux, c'est souvent grâce à des recettes simples et concrètes. Dépêchons-nous de les copier !

### ÉCONOMIE

- 88 En images Ici naissent vos smartphones**  
Les métaux des composants proviennent de mines exploitées sauvagement.
- 94 Histoire**  
Le foot, un très ancien business...
- 96 Le halal, quel souk !**  
N'importe quel producteur peut coller ce label rituel sur son emballage.
- 100 Ces petits malins vous passeront toujours devant**  
Avec leurs logiciels, ils raflent les meilleures places et promos sur le Web.

### ET AUSSI

**16 Suites - 134 En document, une interview de Bruno Lasserre, président de l'Autorité de la concurrence - 138 Le clin d'œil**

## ÉDITORIAL

### Chers banquiers

**R**endez-vous en terre inconnue. Là où les taux d'intérêt ont dégringolé jusqu'à devenir, parfois, négatifs. Une terre à l'envers où, par la grâce de la BCE, les dépôts d'argent sont taxés au lieu d'être rémunérés. Le but est de contraindre les liquidités à aller vers l'investissement et la consommation, et de relancer ainsi la croissance. Tant mieux pour les acheteurs à crédit. Tant pis pour les épargnants, qui voient fondre le rendement de leur assurance vie. La revanche de la cigale sur la fourmi. C'est casse-cou pour l'économie mondiale, en train de recréer de jolies bulles dans l'immobilier et les obligations d'Etat. Comme le rappelle le gérant de fonds Michael Burry, qui avait prévu la crise des subprimes, «les taux d'intérêt donnent un prix au risque. Aujourd'hui, ce mécanisme est cassé». Nul ne sait comment on sortira de cette addiction à l'argent facile. Patrick Artus, de Natixis, nous dit : «Nous avons peut-être mis les doigts dans un engrenage dont on ne pourra pas sortir.» L'économiste Michel Aglietta lui répond : «La baisse des taux est indispensable pour nous éviter la déflation.» En attendant, le phénomène a aplati les marges des banques, qui se rattrapent sur – devinez qui ? – leurs clients particuliers. Notre palmarès géant des tarifs bancaires, dirigé par Julien Bouyssou, est implacable : la plupart des 110 établissements que nous avons passés au crible ont alourdi la note. Heureusement, certains sont restés sages et ont stabilisé leurs coûts. Cela tombe bien : grâce à la loi Macron, il sera possible dès février 2017 de changer de réseau presque d'un claquement de doigt. Merci la concurrence !

**François Genthial,**  
rédacteur en chef



W. BEAUCARDET POUR CAPITAL

Au sein du magazine figurent 1 encart broché Peugeot 2008 8 pages, p. 26-27, 5 encarts brochés Chridami 4 et 8 pages, p. 122-123, régionaux ; posés en C4, 1 encart tout en un Baron de Rothschild et 4 encarts (Welcome Pack + NG Traveler + Whiskies + Instalife) sur sélection abonnés, cartes abo jetées + DUO France.  
**Photos couverture :** S. STACPOOLE/OFFSLIDE/PRESSE SPORTS, NEUSTOCKIMAGES/GETTY, TESLA MOTORS, FOTOLIA.

**Capital CLUB SOLUTIONS BUSINESS**

**24 OUTSOURCING**  
**LE NOUVEAU VISAGE DE L'EXTERNALISATION**

COMMUNIQUÉ

En partenariat avec

**RTL**

### → CAPITAL PRATIQUE

#### → VOS DROITS

**104** Copropriété, décote à l'ISF, inaptitude relationnelle.

#### → VOTRE CARRIÈRE

**105** Faut-il laisser gagner son chef au sport ?

#### → VOTRE ARGENT ET VOS PLACEMENTS

**106** Les comptes d'une famille.  
**108** Banques : ne leur payez pas un euro de trop !

#### → VOTRE VIE PRIVÉE

**128** Ces projets malins ont besoin de financement...  
**130** 12 rosés qui ont une belle histoire.

Trouvez le contrat d'assurance vie adapté à votre projet avec notre comparateur sur **Capital.fr**

Le prochain numéro de Capital paraîtra le 23 juin 2016.



# LEXUS NX 300h

## L'HYBRIDE SOUS UN NOUVEL ANGLE.



LE LUXE VERSION HYBRIDE À PARTIR DE

**499 €**/MOIS<sup>(1)</sup>

SANS APPORT

SANS CONDITION DE REPRISE

LOA\* 49 MOIS, 49 loyers de **499 € TTC**.

Montant total dû en cas d'acquisition : **40 451 € TTC**.

NX 300h |  LEXUS

UN CRÉDIT VOUS ENGAGE ET DOIT ÊTRE REMBOURSÉ. VÉRIFIEZ VOS CAPACITÉS DE REMBOURSEMENT AVANT DE VOUS ENGAGER.

Consommations mixtes : de 5,0 à 5,3 L/100 km. Émissions de CO<sub>2</sub> mixtes : de 116 à 123 g/km. Données homologuées CE.

(1) Exemple pour une Lexus NX 300h neuve au prix exceptionnel de **37 284 €**, remise déduite de **2 806 €**. \*Location avec Option d'Achat 49 mois, 49 loyers de **499 €**/mois hors assurances facultatives. Option d'achat : **16 000 €** dans la limite de 49 mois & 45 000 km. Montant total dû en cas d'acquisition : **40 451 €**. Assurance de personnes facultative à partir de **41,01 €**/mois en sus de votre loyer, soit **2 009,49 €** sur la durée totale du prêt. **Modèle présenté** : NX 300h F SPORT (peinture métallisée incluse) neuf à partir de **679 €**/mois TTC. 49 loyers de **679 €**/mois TTC hors assurances facultatives. Option d'achat : **25 050 €** dans les mêmes conditions. Montant total dû en cas d'acquisition : **58 321 €** TTC. Assurance de personnes facultative à partir de **59,02 €**/mois en sus de votre loyer, soit **2 891,98 €** sur la durée totale du prêt. En fin de contrat, restitution du véhicule dans votre concession avec paiement des frais de remise en état standard et des éventuels kilomètres excédentaires. Offre réservée aux particuliers et professions libérales, non cumulable avec d'autres offres, valable jusqu'au **31 juillet 2016** dans les concessions Lexus participantes en France métropolitaine et portant sur le tarif en vigueur au jour de la souscription du contrat. Voir conditions en concession. Sous réserve d'acceptation par TOYOTA FRANCE FINANCEMENT, 36 bd de la République 92423 Vaucresson, RCS 412 653 180 - n° ORIAS 070005419 consultable sur [www.orias.fr](http://www.orias.fr).



# LES ACTUS CAPITAL

INTERVIEW LEADER

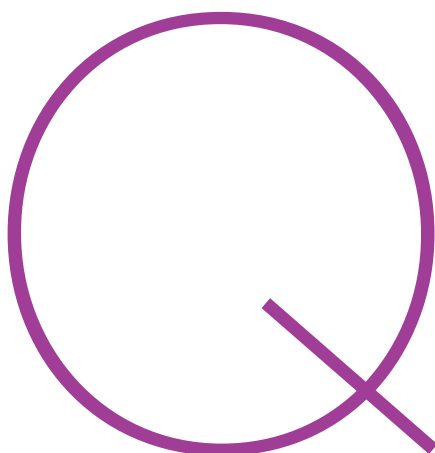
LOGO

12

millions d'euros

➤ Le budget pour sa nouvelle marque

**PARIS AÉROPORT** Le nouveau nom commercial du groupe, qui a changé sa charte graphique. Gadget ?



Quand il a pris la tête d'Aéroports de Paris (ADP) fin 2012, cet énarque bon teint avait une priorité: redorer l'image de Roissy, franchement pas terrible à l'étranger. Sa cote s'améliore. Mais pour aboutir, il faudra résoudre le problème de la desserte avec le projet CDG Express. Vaste chantier.

**CAPITAL : Quelles sont les perspectives de croissance du trafic aérien ?**

**AUGUSTIN DE ROMANET :** Il pourrait quasiment doubler dans les quinze ans. L'émergence des classes moyennes dans de nombreux pays constitue un formidable moteur. La population susceptible de voyager va passer de 2,7 à 4,7 milliards d'ici à 2030. Le trafic aérien progresse à un rythme de 4 à 5% par an, un peu moins en Europe et un peu plus en Asie.

**Vous avez une visibilité que bien des chefs d'entreprise pourraient vous envier.**

Attention, le transport aérien reste très sensible aux risques géopolitiques et notamment aux attentats terroristes. Le 11-Septembre a eu un impact considérable et durant plusieurs années. S'agissant des événements à Bruxelles, il est trop tôt pour chiffrer leurs conséquences. D'autres risques existent, notamment climatiques.

**L'image de Paris-Charles-de-Gaulle s'améliore-t-elle à l'étranger ?**

Oui, fortement. En 2 ans, Roissy est passé du 95<sup>e</sup> au 33<sup>e</sup> rang dans le classement World Airport de Skytrax. Si l'on s'entient ➤



## “Sans une liaison express, Roissy ne sera plus exploitable”

**Augustin de Romanet** P-DG de Paris Aéroport





Innovation  
that excites

# X-MEN APOCALYPSE

AU CINÉMA LE 18 MAI



# X-MEN APOCALYPSE

**VIVEZ L'AVENTURE EN FAMILLE  
AVEC LE NISSAN X-TRAIL.**

VENEZ L'ESSAYER EN CONCESSION  
ET TENTEZ DE GAGNER DES PLACES POUR LE FILM<sup>(1)</sup>.

[nissan.fr/x-trail](http://nissan.fr/x-trail)



© 2016 Twentieth Century Fox Film Corporation. All rights reserved. MARVEL © 2016



Innover autrement. (1) Jeu organisé jusqu'au 10 juin 2016, chez les concessionnaires participants, modalités sur [nissan.fr/xmen-jeu](http://nissan.fr/xmen-jeu)  
Modèle présenté : Version spécifique, NISSAN WEST EUROPE : [nissan.fr](http://nissan.fr)

Consommations gamme cycle mixte (l/100km) : 4,9 - 6,4. Émissions CO<sub>2</sub> (g/km) : 129 - 149.

## “La stratégie du bouc émissaire adoptée par Air France est inutile”

➔ au terminal le plus récent, le hall M du terminal 2E, nous sommes troisièmes. La compétition entre les grands hubs internationaux est féroce. Dubaï est ainsi devenu, en quelques années, le premier aéroport mondial pour le trafic intercontinental. Paris-CDG a des points forts : son offre commerciale, ses salles d'embarquement, les temps d'attente pour le contrôle des bagages de cabine, ainsi que la sûreté. Il faut en revanche améliorer le temps de livraison des bagages, l'accueil et l'orientation des passagers. Nous avons ainsi mis en place une signalétique en chinois et nos outils digitaux sont traduits en 11 langues.

### **La livraison des bagages est assurée par les sous-traitants des compagnies. Comment pouvez-vous agir ?**

Par la transparence et l'information. On n'améliore que ce que l'on mesure : même si nous n'avons pas la main, depuis que nous avons mis en place des outils d'évaluation, le temps d'attente des bagages a baissé de 20%.

### **La durée des contrôles de sécurité, elle, augmente...**

Pour des raisons évidentes, les contrôles de la police de l'air et des frontières sont plus approfondis et effectués sur plus de vols, mais les effectifs n'ont pas suivi. Nous discutons avec le ministre de l'Intérieur pour essayer de diminuer la durée de l'attente pour les passagers. Le développement du système Parafe, qui permet de lire le passeport biométrique avec des machines et d'identifier la personne avec ses empreintes, doit pouvoir améliorer les choses. Nous avons commencé à tester en mai la reconnaissance faciale en vue de l'installer fin 2017.

### **Qu'est-ce qui relève de votre compétence en matière de sécurité ?**

Nous sommes d'abord en contact quasi quotidien avec les services de l'Etat. Nous avons par ailleurs décidé d'un certain nombre de mesures : l'ouverture aléatoire des sacs, la mise en place d'équipes cynophiles de détection des explosifs, le déploiement de profileurs en zone publique, l'augmentation du parc de caméras. Ces mesures sont financées par la taxe de sûreté perçue sur les passagers.

### **Comment lutez-vous contre les faux taxis qui hèlent les passagers ?**

Avec la profession, nous avons mis en place les «gilets bleus», c'est-à-dire des



### **REFOULÉ À ORLY**

C'est plutôt rassurant quant à la rigueur des contrôles de sécurité. Nous devons faire la photo d'Augustin de Romanet dans le nouveau terminal d'Orly Sud. Mais le patron avait oublié son badge. Il a été refoulé comme n'importe quel quidam.

ED ALCOCK POUR CAPITAL

chauffeurs de taxi qui, bénévolement, aident les passagers à s'orienter vers les taxis officiels. Nous pourchassons aussi le racolage avec nos agents commerciaux. Des incidents sporadiques sérieux demeurent, notamment avec les VTC. Mais le plan du gouvernement me semble adapté pour calmer le conflit. Par ailleurs, la création d'un forfait pour rejoindre Paris reçoit un écho très positif.

### **Où en est le projet de CDG Express, la ligne express entre Paris et Roissy ?**

L'enquête publique débute en juin. Nous nous battons tous les jours pour faire avancer ce dossier stratégique prévu pour fin 2023. L'aléa du temps de transport pour rejoindre Paris ne doit plus exister, sinon Paris-CDG ne sera plus exploitable. Et les passagers pourraient bien passer par Bruxelles : le Thalys met 1h20 pour rejoindre Paris quand il faut parfois plus de 2 heures en voiture de l'aéroport à la capitale. Le CDG Express est une condition pour que l'aéroport puisse continuer à croître.

### **Le financement est-il assuré ?**

Le besoin est estimé à 1,7 milliard d'euros, dont 1,2 milliard de dettes. Le groupe ADP et SCNF Réseau porteront ensemble une part majoritaire des besoins en capital. La Caisse des dépôts propose aussi de participer au tour de table.

### **Air France se plaint du montant trop élevé de vos redevances aéroportuaires.**

La stratégie du bouc émissaire est inutile. Les redevances ne pèsent que 2% des charges d'exploitation d'Air France, soit 400 millions d'euros par an. Ainsi, une hausse de 1% des redevances aéronautiques, qui représente 4 millions d'euros par an, est 400 fois plus faible que l'économie attendue cette année par Air France grâce à la baisse du prix du carburant, soit 1,6 milliard d'euros. J'ajoute que nous sommes 85% moins cher que Londres, 20% moins cher que Francfort et, c'est vrai, plus cher qu'Amsterdam. Nous avons engagé un plan d'économies

pour réduire de 8% les charges par passager de nos activités régulées. Cela étant dit, nous avons un dialogue excellent et soutenu avec Air France sur de nombreux projets communs.

### **La redevance va quand même augmenter jusqu'en 2020 ?**

La hausse prévue, de 1% par an au-delà des prix, est plus faible que pour le précédent plan, pour 50% d'investissements en plus, soit 4,6 milliards d'euros. Nous venons d'inaugurer à Paris-Orly une nouvelle jetée au terminal sud destinée au trafic européen et international, qui progresse et représente désormais 60% de son activité. A Paris-Orly toujours, nous allons construire une liaison entre les deux terminaux sud et ouest. Nous avons de gros chantiers pour augmenter la capacité de Paris-Charles-de-Gaulle et la porter à 80 millions de passagers. Enfin, nous consacrons 1 milliard d'euros à la maintenance, notamment à l'entretien des pistes. L'accident de Brétigny-sur-Orge, dans le ferroviaire, m'a convaincu qu'il ne faut pas baisser la garde dans ce domaine.

### **Les recettes commerciales peuvent-elles progresser ?**

Les activités commerciales et les services représentent 50% de notre excédent d'exploitation (Ebitda). Nous prévoyons de porter le chiffre d'affaires par passager de 19,80 euros en 2015 à 23 euros année pleine en 2020. On ne peut plus guère augmenter les tarifs des parkings. S'agissant des commerces, nous pouvons encore améliorer l'offre, notamment de restauration rapide, pour toucher tous les types de clientèle. En 2016, nous aurons trois nouvelles marques : Pradier, Yo Sushi et Pret A Manger.

### **Que pensez-vous des grèves à répétition des aiguilleurs du ciel ?**

Elles coûtent plusieurs millions d'euros par jour à l'économie française et ont un impact énorme sur l'image de notre pays.

Propos recueillis par

**Christophe David et François Miguet**



**Connecté  
partout  
chez moi**

**Nouvelle  
Livebox**



**super  
Wifi**

## Mon nouveau bureau



**Vous rapprocher  
de l'essentiel**

Restez connecté partout chez vous grâce au super Wifi de la Nouvelle Livebox. Le super Wifi offre une connexion optimale dans chaque pièce de la maison.

Conditions et tarifs en boutique Orange, sur [orange.fr](http://orange.fr),

1014

Service & appel  
gratuits

Offre soumise à conditions valable en France métropolitaine, sous réserve d'éligibilité. Super Wifi : avec équipement compatible Wifi ac pour bénéficier d'un débit amélioré. Crédit photo transat : Getty Images.



**COURRIER**

→ **POUR ÉCRIRE À CAPITAL:** 13, rue Henri-Barbusse 92624 Gennevilliers cedex ou par mail: [capital@prismamedia.com](mailto:capital@prismamedia.com)

# LE COÛT DE LA CORSE → LES PETITS PAS DE LA LOI TRAVAIL → RÉVOLTE CONTRE LA CIPAV



Derrière la beauté de la Corse (ici, Calvi), une gestion dispendieuse.

MAURITILUS/PHOTONONSTOP

## → LA CORSE DÉVORE L'ARGENT PUBLIC

Merci de m'avoir éclairée dans votre numéro de février sur la situation financière de la Corse. Les chiffres sont sans appel, et devraient être connus de ceux qui réclament à cor et à cri leur indépendance.

**Une lectrice de Rhône-Alpes**

## → LA LOI EL KHOMRI N'EST PAS ULTRALIBÉRALE

Votre dossier récent titré «Est-on à plaindre?» tombait à pic et résonnait particulièrement bien alors que traînait le débat sur la loi Travail. Votre comparatif avait le mérite de remettre en perspective par rapport à nos voisins européens les indéniables avantages sociaux dont nous profitons. Les réactions disproportionnées des syndicats et des organisations étudiantes face aux très timides propositions de réformes de la loi El Khomri ne rendent pas optimistes sur les capacités de changement de notre pays. Et augurent mal de ce que pourrait faire demain un nouveau président, fût-il un Alain Juppé.

**Lou Redaud, Agen (47)**

## → LA CAISSE DE RETRAITE QUI HÉRISSE SES COTISANTS

À la suite de nos révélations, dans le numéro de mars, sur les méthodes de la Cipav, la caisse de retraite des indépendants, et sur la façon dont elle traite ses cotisants et retraités, les réactions ont été nombreuses. Son directeur, Olivier Salmati, a même envoyé une lettre à tous les membres de la caisse, nous accusant de faire «la promotion d'une protection sociale individuelle et facultative». Agacés par cette initiative, de nombreux cotisants nous ont apporté leur appui et adressé leurs témoignages, dont certains vont au-delà de ce que nous relations dans nos colonnes.

## LA PIRE DES CAISSES DE RETRAITE

Quelques lignes pour souligner la pertinence de votre article sur la Cipav. Son contenu reflète en tout point la réalité, n'en déplaise à son directeur, qui essaie de façon bien maladroite de se défaire. Nos organisations professionnelles sont régulièrement confrontées aux différentes caisses de retraite pour le compte de leurs clients, et la Cipav est sans doute la pire en raison d'une gestion chaotique et irrespectueuse de ses adhérents.

**Philippe Gaillot, expert-comptable, président du cabinet Meditec Provence, Marseille (13)**

## VERSEMENTS AMPUTÉS

Suite à la parution de votre article, il paraît important de signaler que la réalité va à l'encontre des dénégations de la direction de la Cipav. Car il est temps que la justice soit rendue aux adhérents. J'ai toujours payé mes cotisations en temps et en heure, même si le calcul de leur montant me paraît bien étrange. Pourtant, le versement de ma pension est amputé de plusieurs mois sous des prétextes fallacieux ou, tout simplement, sans

explication. J'ai bien engagé une action devant la commission des recours depuis décembre 2015. Toujours pas de réponse. Une spécialité de la maison...

**Gilles Hainaud, Hauterives (26)**

## TOUJOURS PAS DE PENSION

Merci d'avoir abordé le scandale de la Cipav. Capital a raison de mettre en évidence les dysfonctionnements de cette caisse, dont je suis une des victimes. J'aurais dû percevoir ma retraite depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2015 et, bien que j'aie commencé les démarches dès février 2015, je ne la perçois toujours pas. Dans son courrier à votre magazine, le directeur de la caisse affirme vouloir restaurer la qualité de service. Qu'il le démontre en gérant (enfin!) mon dossier.

**Paulette Patout, Lopérec (29)**

## VIVRE AVEC L'AIR DU TEMPS

Depuis le 1<sup>er</sup> octobre, il paraît que je suis en retraite, mais je n'ai aucune nouvelle de la part de la Cipav, malgré une visite dans ses locaux et deux courriers (les joindre par téléphone relevant carrément de l'exploit!). Ah, si, j'ai seulement été informée que mon dossier est recevable. Je ne perçois pas un centime depuis huit mois: dois-je vivre avec l'air du temps? Où bien la Cipav attend-elle que ses adhérents soient morts pour s'en souvenir?

**Gisèle C. Plougastel-Daoulas (29)**

## HARMONIE MUTUELLE: LES BONS CHIFFRES

Suite à une erreur technique survenue dans la réalisation de notre dossier «Mutuelles, celles qui vous remboursent bien, celles qui vous grugent» de décembre 2015, certains chiffres relatifs aux prestations santé pour les PME et TPE d'Harmonie Mutuelle étaient erronés. Voici ce qu'il fallait lire:

	Cotisation mensuelle due...	
	... par le salarié d'une PME parisienne	... par le salarié d'une PME toulousaine
<b>Formule de base</b>	8,08 euros	10,10 euros
<b>Moyen de gamme</b>	19,18 euros	22,42 euros
	Reste à charge sur...	
	...330 euros de verres simples (600 euros de verres progressifs)	... 3 jours d'hôpital facturés 1014 euros
<b>Formule de base</b>	191 euros (385 euros)	180 euros
<b>Moyen de gamme</b>	121 euros (265 euros)	0 euro



## SUITES

→ RETOUR SUR LES SUJETS TRAITÉS RÉCEMMENT DANS CAPITAL

## LE COUP DE MAÎTRE DU PATRON DE LA FNAC AVEC DARTY



Dans son bureau, il y a une photo de John McEnroe, une de ses idoles sur les courts de tennis. Pourtant, c'est plutôt à Björn Borg, un limier qui ne lâche rien, qu'Alexandre Bompard, dont nous décrivions la combativité (**Capital n° 295**), peut être comparé. Le patron de la Fnac a en effet arraché Darty avec les dents fin avril face à son rival Conforama. L'affaire était pourtant mal engagée, comme nous le relations. L'OPA surprise de Conforama avait tout pour plaire : totalement en cash, avec moins de risques de doublons de magasins et approuvée par le management de Darty et son DG Régis

Schultz. Le retour dans le match du patron de la Fnac a été d'autant plus spectaculaire. Il a mené son attaque en trois temps. D'abord en faisant entrer le groupe Bolloré au capital de la Fnac : un apport de 159 millions d'euros. Ensuite en obtenant l'engagement de deux actionnaires clés de Darty, Knigh Vinke et DNCA, d'apporter leurs titres à la Fnac. Enfin, en rachetant en douce les parts des minoritaires. Mardi 27 avril, le patron annonçait à la stupéfaction générale qu'il contrôlait plus de 50% du capital de Darty. Maître des lieux. Conforama, pris de vitesse, ne pouvait plus réagir. Jeu, set et match. **C.D.**



### AIRBNB DANS LE VISEUR DES AUTORITÉS

Airbnb vient de lancer une pétition en ligne contre le projet de loi qui prévoit qu'une municipalité pourra obliger tous les bailleurs à déclarer leurs activités de location saisonnière, y compris, et c'est nouveau, ceux qui louent leur résidence principale. Ce qui obligera les propriétaires, de plus en plus nombreux à arrondir leurs fins de mois grâce aux sites collaboratifs (**Capital n° 296**), à un fastidieux enregistrement auprès de leur mairie. Cette mesure ravit la ville de Paris. Ainsi, après Airbnb, ce seront Abritel et Homelidays qui collecteront pour son compte la taxe de séjour à compter de janvier 2017. Et pour ceux qui voudraient encore frauder, Paris vient de mettre en ligne l'adresse des meublés touristiques déclarés sur son territoire. **S.D.**



### DISNEY A TOUJOURS LA BARAKA

Après une année 2015 record (avec «Star Wars»), Disney s'apprête à exploser les compteurs à nouveau en 2016, confirmant son statut de fabuleuse machine à dollars (**Capital n° 277**). Son dernier blockbuster, «Captain America : Civil War», vient en effet de signer le cinquième meilleur démarrage de tous les temps aux Etats-Unis. Un succès qui s'ajoute à celui du film d'animation «Zootopie» (1 milliard de dollars) et à celui de la version renouée du «Livre de la jungle» (800 millions). Si bien que la major a battu un record de vitesse détenu par Universal : il lui a suffi de 128 jours pour atteindre 3 milliards de dollars de recettes. Sans parler de la très attendue suite du «Monde de Nemo», concoctée par sa filiale Pixar, prévue cet été... **B.B.**

### FLO SE RENFLOUE

Le poids lourd de la restauration Groupe Flo, dont nous avions détaillé les difficultés (**Capital n° 278**), vise une augmentation de capital de 40 millions d'euros, qui servira à éponger sa dette et à rénover une partie de ses Hippopotamus.



### L'EXPORT FRANÇAIS SE PORTE TOUJOURS MAL, L'ALLEMAGNE CARACOLE

Même avec un euro faible et un prix du baril de pétrole bas, ça ne s'arrange pas pour nos exportations... Le déficit commercial de la France s'est élevé à 13,1 milliards d'euros au premier trimestre 2016, contre 12,3 milliards sur la même période de 2015, ce qui était déjà pire que 2014. Un chiffre qui est l'illustration même de la zone euro à deux vitesses que nous décortiquons en mars dernier (**Capital n° 294**). Car, sur le seul mois de mars, l'Allemagne a quant à elle affiché un excédent de balance commerciale de 23,6 milliards d'euros, en hausse par rapport aux 20 milliards d'euros de février. Au total, rappelons qu'elle a été excédentaire de 248 milliards l'an dernier, contre 46 milliards de déficit chez nous. **B.B.**





## NOUVEAU VITARA. Réinventons la légende

Gamme à partir de 15 990 € <sup>(1)</sup>

Et si plutôt que de conduire une voiture, vous preniez le volant d'une légende ? Dans le nouveau Vitara, vous ressentirez l'héritage de la tradition 4x4 Suzuki mais aussi toute la modernité de son nouveau design et d'équipements innovants. Disponible en 2 ou 4 roues motrices, le SUV <sup>(2)</sup> compact Suzuki intègre les technologies les plus avancées, dont la transmission ALLGRIP, des solutions de connectivité et des milliers de possibilités de personnalisation, garantissant plaisir de conduite et tranquillité d'esprit en toutes circonstances. Parce que les plus belles légendes sont celles qui durent.

(1) Prix TTC du nouveau Vitara 1.6 VVT Advantage après déduction d'une remise exceptionnelle de 1 500 € offerte par votre concessionnaire Suzuki. Offre réservée aux particuliers dans la limite des stocks disponibles valable pour tout achat d'un Vitara neuf jusqu'au 30/06/2016. **Modèle présenté : Suzuki Vitara 1.6 VVT Pack : 19 790 €, remise de 1 500 € déduite + peinture métallisée So'Color en option : 850 € et pack «Urban» : 660 €.** Consommations mixtes CEE gamme Vitara (l/100 km) : de 4,0 à 5,7. Emissions de CO<sub>2</sub> (g/km) : de 106 à 131. (2) SUV (Sport Utility Vehicle) : concept urbain et tout chemin. Tarifs TTC clés en main au 29/03/2016. \*Un style de vie !

**Garantie 3 ans ou 100 000 km au 1<sup>er</sup> terme échu.**



## LE BLABLA DU BUREAU

PAR JEANNE BORDEAU

Présidente de l'Institut de la qualité de l'expression

### La tendance des MOTS et comment les utiliser à bon escient

ON LE DIRA BIENTÔT

ON N'ENTEND QUE LUI

LIMITE RINGARD

#### ZONE DE CONFORT

##### REMISE EN QUESTION

Cette expression réservée aux spécialistes du coaching ou du développement personnel a conquis le langage managérial. Les patrons l'utilisent souvent, invitant à «sortir de sa zone de confort». Parce qu'une entreprise doit souvent repenser son métier pour survivre, assurent-ils. N'est-ce pas une manière policée de demander aux collaborateurs de se remettre en question? En fait, il faudrait dire, pour les motiver: «Elargissez votre zone de confort, repoussez vos limites.» Apprenez à ne plus avoir peur de l'imprévu. Voilà le vrai confort: être prêt, même en cas de zone de turbulences!

#### ÉLÉMENTS DE LANGAGE

**TACTIQUE** Ce sont des doudous rassurants, des petites phrases, des mots-clés bien emboîtés, appris par cœur par le dirigeant ou le communicant. Ils seraient la solution magique pour prêcher la bonne parole. Mais soyons réalistes! L'auditeur aura vite démasqué la tactique. Plus que des belles formules, il faut des arguments et une démonstration composée. Les «éléments de langage» sont l'inverse, dans leur côté facile et fatigué. Adieu packaging de la pensée!

#### FEED-BACK

**TROP LENT** Dans «feed-back», il y a «feed» (nourrir) et «back» (en retour). Mais quand le temps se rétrécit, il semble trop lent. Et unilatéral. A présent, si quelque chose ne va pas, si l'on veut entendre l'avis d'un salarié, on lui dit plutôt: «On peut échanger sur le sujet.»

#### LE GASPI DU MOIS

**3,6 millions d'euros**

LE COÛT ANNUEL DES HEURES NON TRAVAILLÉES EN MIDI-PYRÉNÉES

Le conseil régional vient de se faire épingler par la Cour des comptes: le temps de travail de ses agents est bien inférieur à la durée réglementaire. Sur un an, le cumul de ces heures passées à se la couler douce correspond à 98 emplois équivalents temps plein. A la charge des finances publiques.

## BIENTÔT SUR LE MARCHÉ



PHOTO: SP

### Les burgers de Five Guys VONT-ILS PLAIRE?

OUI



**M**ais où s'arrêtera la folie du burger? L'enseigne américaine Five Guys, la préférée de Barack Obama, ouvrira ses portes cet été à Paris Bercy et vise quarante ouvertures dans l'Hexagone en trois ans. Sa spécialité: le burger sur mesure, cuisiné sous les yeux du client, avec au choix une large palette d'ingrédients (oignons grillés, champignons, piments, sauces...). Malgré l'originalité du concept, y a-t-il encore de la place pour une énième adresse de fast-food? Notre partenaire BrainJuicer a consulté un panel de Français habitant des grandes villes susceptibles d'accueillir bientôt l'enseigne. La note obtenue, 75% de chances de plaire, est juste au-dessous de la moyenne de nos tests. Elle s'élève à 79% chez ceux qui ont consommé un burger dans les trois derniers mois. Les amateurs plébiscitent le côté personnalisable et le fait que la viande soit non surgelée. Quant aux détracteurs, ils craignent un prix élevé (autour de 15 euros le menu). Le décor rustique des restaurants Five Guys, carrelés de rouge et de blanc, avec sacs de pommes de terre stockés en salle, en rebute également certains.

**75% DE CHANCES DE PLAIRE**

NON

B.C.

#### ÉTUDE EXCLUSIVE BRAINJUICER



Ce cabinet évalue les chances de succès d'une nouveauté pour le compte de grandes marques: il mesure la réponse intuitive et émotionnelle (BrainJuicer Score) d'un panel d'individus.



# CARDHU®

SINGLE MALT SCOTCH WHISKY

La Pépite du Speyside

D'une "pierre noire"  
on extrait de l'or.

Cardhu, "pierre noire" en gaélique, recèle dans son élégante carafe aux reflets d'or, de riches arômes de fruits mûrs, de vanille et d'épices douces. Cette personnalité unique fait de lui le joyau du Speyside, berceau des plus grands whiskies écossais.



RCS Nanterre B 337080055 - Le mot CARDHU, les emblèmes et logos associés sont des marques protégées. © Diageo 2016

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ, À CONSOMMER AVEC MODÉRATION



## GRAINES DE PATRONS

**Pas encore 25 ans**, toujours étudiants, et déjà ils innovent dans des secteurs aussi différents que l'aéronautique, l'alimentation, mais aussi la presse, le marketing ou encore les moyens de paiement.

**R. LUCIANI ISAE, M. LOPEZ EDHEC, A. TOURNET ISAE**

### Leur pitch

Le problème des drones actuels en plastique ou en carbone, c'est leur fragilité. D'où l'idée d'Antoine, de Marco et de Roman d'un modèle gonflable. Diodon, c'est son nom, est constitué du tissu utilisé en kitesurf, très solide, avec des chambres à air à l'intérieur. Une campagne de financement participatif devrait bientôt être lancée pour pouvoir le commercialiser à l'automne.



**C. TORRENTE CAP PÂTISSERIE, C. ROHART PARIS-DAUPHINE**

### Leur pitch

Si manger des insectes rebute encore, c'est parce qu'ils sont présentés en entier. Telle est la conviction de Coline Rohart, qui a imaginé réaliser des cupcakes à base de farine de grillon. Associée à une pâtissière rencontrée sur Facebook, cette étudiante a déniché une cuisine collaborative pour ses premières fournées. Leur future start-up a un nom tout trouvé: MonGrillon.



**GUILLAUME BENECH, LYCÉEN À ROUEN**

### Son pitch

Qui a dit que la lecture sur papier était dépassée? Sûrement pas Guillaume. Après un mensuel culturel sur Internet en 2012, ce lycéen a créé une association pour éditer des livres. Dernièrement, il a réussi à trouver des aides localement pour réaliser un bimestriel culturel gratuit, distribué dans la région à 15 000 exemplaires. Tous les auteurs de «L'Petit Mardi» sont de jeunes bénévoles.



**C. FANNEAU HEC, Y. L. CHENG ENST PARIS, M. LASSEIGNE HEC**

### Leur pitch

Chargée lors d'un stage dans un groupe de luxe de réaliser une veille de la concurrence, Charlotte Fanneau s'est aperçue qu'aucun outil n'existait pour automatiser sa recherche. Avec deux amies, l'idée lui est venue d'un logiciel capable d'agrégier facilement les données des sites d'e-commerce. Une première version, baptisée Benchwise, est en test sur le créneau de la cosmétique.



**ANTOINE PECQUET, CÉDRIC EMONNEAU POLYTECH TOURS**

### Leur pitch

En boîte de nuit, l'alcool aidant, on peut vite dépenser sans compter. D'où le concept original de ces deux informaticiens: un bracelet porte-monnaie doté d'une puce électronique. Crédité à l'avance, quand on est sobre, il permet ensuite de régler ses consommations dans les établissements partenaires équipés d'un lecteur spécifique. Weecop est testé par les fêtards tourangeaux.



Si le nouveau maire de Londres voulait visiter les USA de Trump, la police de l'air lui demanderait-elle s'il est musulman et serait-il refoulé? Comment ça se passerait?

PIERRE OMIDYAR, fondateur d'eBay

J'ai écouté Radio Nuit Debout, ils trouvaient que le NPA et Mélenchon sont un peu trop à droite et trop conservateurs, ça promet...

DENIS PAYRE, président de Nous Citoyens

Sarkozy a dû rater cet article: le prix de l'énergie solaire a chuté de 50% en 16 mois

MARTIN ROGARD, directeur des opérations de Dailymotion au sujet d'un article d'Electrek.co et ironisant sur un récent propos prononcé de Nicolas Sarkozy

Et Macron, va-t-il y chercher des voix... ou juste en entendre?

SOPHIE DE MENTHON, présidente d'Ethic, s'amusant de voir le ministre de l'Economie invité d'honneur des Fêtes de Jeanne d'Arc à Orléans

## ENTRETIEN D'ÉVALUATION

# Mérite-t-il son salaire ?

# 7,25 MILLIONS D'EUROS\*



**Carlos Ghosn**  
P-DG DE RENAULT

**NON !**

Une première en France ! Le 29 avril, les actionnaires de Renault se sont prononcés en assemblée générale contre la rémunération de leur P-DG. Ce vote n'avait qu'un caractère consultatif. Le conseil d'administration ayant choisi de passer outre, Carlos Ghosn conservera donc ses émoluments. Les mérite-t-il vraiment ? Nos experts de PrimeView répondent par la négative. Ses gains, constitués notamment d'un gros paquet d'actions gratuites, sont supérieurs de 72% à ceux perçus en moyenne par ses collègues du CAC 40. Or, même si les résultats du groupe automobile ont été excellents l'an dernier, cela ne suffit pas à expliquer un pareil écart. Selon PrimeView, Carlos Ghosn est ainsi payé 20% de trop. Cette évaluation ne tient pas compte des 8 millions d'euros environ qu'il touche en tant que dirigeant de Nissan, dont les résultats sont, par ailleurs, au top.

**PrimeView** Ce cabinet d'études a comparé la rémunération du dirigeant à celle de ses homologues (données fournies par Proxinvest) et les résultats de leurs groupes respectifs sur 2011-2015 : cours boursier, bénéfice par action, rentabilité et marge brute.

\*Rémunérations et valorisation des actions attribuées en 2015.

# PEEL

## LES BONS INGRÉDIENTS



### \* LE MOMENT WILLIAM PEEL ?

C'est la rencontre unique de whiskies de malt et de grains qui lui donne son goût rond aux notes maltées et fruitées.

**IT'S PEEL TIME\***


L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ, À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.



L'ÉVÉNEMENT

# BAC

## UNE ÉPREUVE À RÉFORMER D'URGENCE

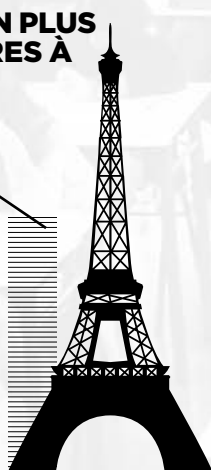
**A**llez, ouvrons les paris. Cette année encore, le taux de réussite au bac devrait frôler les 80%, objectif fixé en 1985 par le ministre de l'Éducation de l'époque, Jean-Pierre Chevènement. Et, paradoxalement, ce ne sera pas une bonne nouvelle. Car tout le monde sait - ministères, élèves, parents, enseignants - que ce score reflète une baisse d'exigence de l'épreuve, et non une hausse du niveau des élèves. La preuve? La moitié des inscrits en fac n'accèdent pas en deuxième année. Un gâchis d'autant plus regrettable que cet examen coûte cher: 1,5 milliard d'euros, si on ajoute aux frais d'organisation les milliers d'heures de cours non dispensées durant les épreuves, mais payées aux profs. Si personne ne prône la suppression du bac, il y a consensus autour de l'urgence de revenir à une notation plus rigoureuse et à limiter le nombre d'épreuves finales aux matières principales, les autres relevant du contrôle continu. Un système mixte pratiqué dans la majorité des pays européens. 

Nathalie Villard

### DE PLUS EN PLUS DE MATIÈRES À CORRIGER

170 mètres de copies

Hauteur cumulée des piles de copies du bac à corriger pour les 4 000 profs de l'académie d'Orléans.



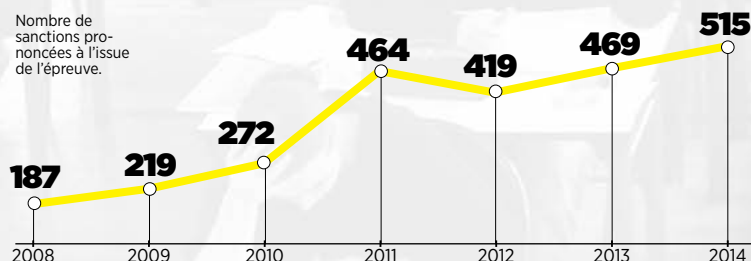
# 1,5

## MILLIARD D'EUROS

La facture annuelle de l'organisation du bac

### LA TRICHE BAT DES RECORDS

Nombre de sanctions prononcées à l'issue de l'épreuve.



### UN DIPLÔME QUI PAIE ENCORE...

950 euros/mois

1200 euros/mois

Salaire brut moyen mensuel en 2014 d'un jeune sans diplôme sorti du système scolaire depuis 1 à 4 ans et d'un jeune diplômé du bac depuis 1 à 4 ans.

Sans diplôme

Avec le bac

### ... ET PROTÈGE (UN PEU) DU CHÔMAGE

53%

Sans diplôme

24,1%

Avec le bac

Le taux de chômage des jeunes sortis de l'école sans diplôme et celui des bacheliers sortis depuis 1 à 4 ans du lycée.

### ILS ONT RÉUSSI SANS LE BAC



**François Pinault**

Fondateur du groupe PPR



**J.-C. DECAUX**

Fondateur du groupe JCDecaux



**J.-C. BOURRELIÉ**

Fondateur de Bricorama



**Michel Leclercq**

Fondateur de Decathlon



**Clément Fayat**

Fondateur d'un empire du BTP

SOURCES : INSEE, MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, ESTIMATIONS CAPITAL, DIGISCHOOL

## EN SIX ANS, LE COÛT DU BAC PAR CANDIDAT A EXPLOSE

2008  
**70 euros**

2014  
**105 euros**

## UN DIPLÔME TOUJOURS PLUS FACILE À DÉCROCHER

1970  
**67,2%**

2000  
**78,6%**

2010  
**85,6%**

2015  
**87,5%**

**+30%**

Les ventes de boosters de  
mémoire avant l'examen\*



\* Ventes sur le site Doctipharma,  
en mai, par rapport aux autres mois.

## LES NOUVELLES TECHNOLOGIES N'ONT PAS QUE DU BON

**TRICHE**  
**+30,8%**  
de fraudes via les  
mobiles et objets  
connectés\*

**BACHOTAGE**

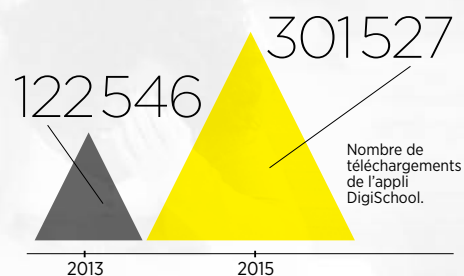
**1 sur 2**

la part de lycéens  
révisant le bac sur  
leur smartphone



\* En 2014 par rapport à 2013.

## MERCI, LES APPLIS DE RÉVISION







**JEAN-CHRISTOPHE RAVAUX**  
Vice-président  
Capgemini  
Business  
Transformations  
Services

## OUTSOURCING

# LE NOUVEAU VISAGE DE L'EXTERNALISATION

Finis la simple sous-traitance. Désormais, les entreprises qui font appel à des prestataires externes attendent de leur part à la fois des conseils et une parfaite connaissance de leurs processus métiers. Un véritable partenariat où l'accompagnement réciproque est la nouvelle formule gagnante.

**L'**outsourcing change de nature. Aujourd'hui, les entreprises qui confient une partie de leurs activités professionnelles à des sous-traitants n'attendent plus les mêmes choses qu'auparavant. Après avoir externalisé leurs principales fonctions support (ingénierie, logistique, ressources humaines, comptabilité, gestion de la paie, services généraux, maintenance), elles élargissent désormais le champ d'intervention de leurs prestataires à d'autres métiers plus stratégiques, comme le marketing ou les forces commerciales. « *L'objectif à long terme a consisté pour les entreprises donneuses d'ordres à déléguer les fonctions de base à l'extérieur pour réduire les coûts et se recentrer sur leur cœur de métier*, affirme Jean-Christophe Ravaux, vice-président de Capgemini Business Transformations Services. *Or, elles attendent dorénavant des pres-*

*tataires de l'outsourcing qu'ils dépassent la simple relation client-fournisseur pour jouer un rôle de partenaire complet.* »

Selon l'Observatoire Cegos, plus de 8 entreprises sur 10 en France externalisent au moins une fonction partiellement ou totalement. Un taux plus élevé encore pour les grandes entreprises (90 %) et pour le secteur des services (87 %). Et près d'un tiers de l'ensemble de ces entreprises qui ont déjà eu recours à l'externalisation prévoient de l'appliquer à de nouveaux projets dans les trois prochaines années. Car les avantages sont nombreux. À commencer par la réduction des coûts, qui reste la principale motivation des entreprises qui externalisent (49 %), suivie par le gain d'efficacité et le besoin de se recentrer sur son cœur de métier (36 %). Mais, phénomène récent, c'est aujourd'hui toute la chaîne de valeur du Business Process Outsourcing (BPO),

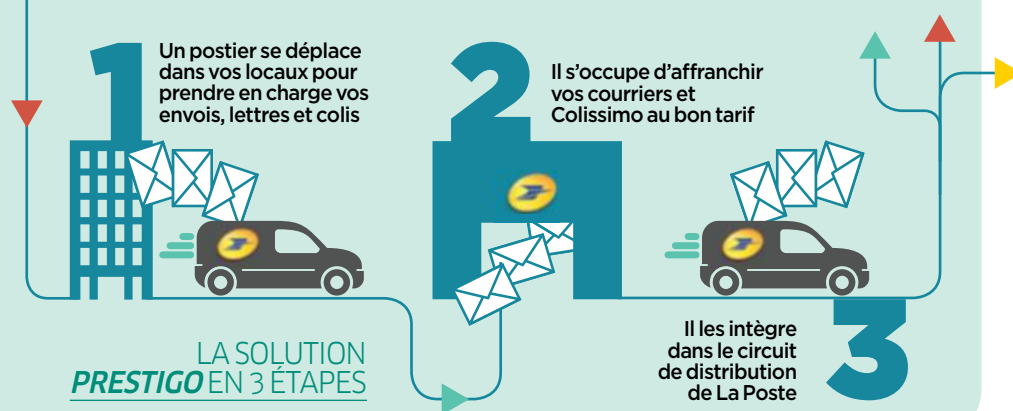




En partenariat avec **LA POSTE**  
SOLUTIONS BUSINESS

## SIMPLIFIEZ-VOUS LE COURRIER

On estime qu'une entreprise consacre environ 5 000 euros et deux semaines par an à gérer son courrier sortant. Avec la nouvelle offre PrestiGo, le postier se charge de tout. Il collecte vos envois directement dans vos locaux, à l'heure de votre choix, puis les affranchit au tarif adéquat. De quoi économiser un temps précieux, en toute confiance.



## DES SOLUTIONS D'EXTERNALISATION SUR MESURE

«L'outsourcing est une relation de partenariat à moyen et long terme. Ce n'est pas un travail à la tâche, mais un processus complet qui s'inscrit dans une chaîne de valeur où chaque maillon exige de la compétence métier. L'objectif ne consiste pas seulement à apporter des solutions économiques au client, mais aussi plusieurs pistes alternatives. Un rôle de conseil et d'accompagnement que détient le Groupe La Poste à travers différentes offres destinées aux entreprises comme celles de MEDIAPOST, pour héberger et opérer une gestion de campagne à partir d'une base de données ou celles de Docapost pour accompagner les projets de transition numérique au travers de la dématérialisation et du traitement des flux documentaires. Quant à la toute nouvelle solution de La Poste baptisée PrestiGo, elle permet au client de gérer en toute simplicité la prise en charge de son courrier, de la collecte à l'affranchissement, en n'ayant qu'un seul contrat à signer sur la base d'un forfait mensuel. Principaux avantages : un gain de temps sur le traitement du courrier, une économie grâce à l'assurance d'affranchir ses envois au bon tarif, et la garantie de confier ses courriers à un tiers de confiance compétent. Sans oublier la possibilité de piloter sa consommation via un portail clients.»



**FLORENT HUILLE**  
Directeur commercial  
de la branche  
Services-Courrier-Colis,  
La Poste

l'externalisation des processus métiers, qui est concernée. L'évolution incessante des nouvelles technologies à travers tous les secteurs d'activité et dans toutes les fonctions de l'entreprise a accéléré le phénomène et a fourni de nouveaux arguments à l'externalisation. Pour le donneur d'ordres, l'outsourcing est ainsi devenu un moyen économique et efficace de coller aux innovations technologiques sans avoir à investir en permanence dans de nouveaux équipements coûteux. Mais cela ne se fait pas sans contrepartie. «*Les outils numériques ont forcé certains clients à repenser leur organisation et leurs processus de bout en bout*», explique Jean-Christophe Ravaux. Un constat partagé par Florent Huille, directeur commercial de la branche Services-Courrier-Colis de La Poste : «*Les nouvelles technologies ont réduit les coûts de certains processus métiers, mais exigent aussi d'en suivre les évolutions constantes, ce qui est chronophage et coûteux.*»

Cela suppose d'accompagner le client dans la transformation de ses pratiques, comme la digitalisation du parcours client ou la

numérisation des processus métiers, en lui apportant non seulement des outils et des solutions, mais aussi des conseils. «*Pour profiter au mieux des bénéfices de l'externalisation, le client doit être en mesure de parfaitement définir son cahier des charges en amont*, prévient Florent Huille. *C'est notre rôle de l'y aider en comprenant parfaitement ses processus métiers et en identifiant avec précision ses attentes.*» Ce qui implique également que le donneur d'ordres dispose des bonnes compétences en interne pour garantir un pilotage précis de ses objectifs. D'un côté, les salariés se mettent à niveau au contact régulier des prestataires, et de l'autre, ceux-ci s'enrichissent de la connaissance des processus métiers de leurs clients. Un échange permanent qui permet d'installer une relation durable entre les différentes parties, basée à la fois sur la confiance et la flexibilité. «*Grâce à une collaboration suivie avec nos clients, nous sommes en mesure d'actualiser nos prestations et, le cas échéant, de réajuster au plus juste nos objectifs à chaque étape clef des process*», rappelle Florent Huille. ●

Pour en savoir plus  
sur les solutions  
de La Poste :

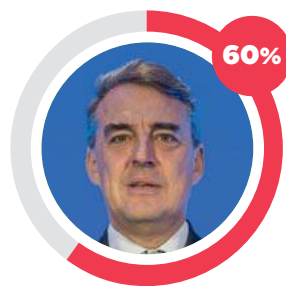




## COMMENT LA FRANCE BUZZE À L'ÉTRANGER

LA PRESSE MONDIALE ET TWITTER JUGENT...

### ... NOS PERSONNALITÉS



#### ALEXANDRE DE JUNIAC D'ARTICLES NÉGATIFS

Avant de prendre son envol à la direction de l'International Air Transport Association (Iata), le président d'Air France finit son mandat sur une note mitigée. La faute à un salaire en hausse de 65% en 2015, que les pilotes de la compagnie, toujours rétifs aux réformes, jugent scandaleux.



#### VINCENT LABRUNE D'ARTICLES NÉGATIFS

Nos confrères étrangers reviennent sur les déboires du président de l'Olympique de Marseille. Décrié par les supporters, ignoré par son actionnaire, Margarita Louis-Dreyfus, moqué par les protagonistes de l'affaire des transferts douteux à l'OM, comme l'ont révélé les écoutes ordonnées par des juges.

### ... NOS ENTREPRISES



#### D'ARTICLES POSITIFS

**PUBLICIS** Le lion de la pub a su rebondir après l'échec de la fusion avec Omnicom. Au 1<sup>er</sup> trimestre 2016, son chiffre d'affaires est en hausse de 8,9%, à 2,291 milliards d'euros.



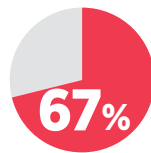
#### D'ARTICLES POSITIFS

**L'ORÉAL** Le cours de Bourse du groupe de produits cosmétiques français a bondi après la publication de ses bons résultats au premier trimestre.



#### D'ARTICLES NÉGATIFS

**PEUGEOT** Nos confrères ont relayé la polémique sur le salaire du patron, Carlos Tavares, et les perquisitions de la Répression des fraudes sur les émissions polluantes des automobiles.



#### D'ARTICLES NÉGATIFS

**AUCHAN** L'agence de notation américaine Standard & Poor's a dégradé la note du distributeur français, notamment à cause de ses difficultés en Europe de l'Ouest.

### ... NOTRE ACTUALITÉ



FRENCH TECH HUBS

3

**ARTICLES** L'inauguration de French Tech Hubs – ces dispositifs censés faciliter le développement de nos sociétés innovantes à l'étranger – à Londres ou à Barcelone est loin d'avoir bénéficié d'une forte couverture médiatique.

67%

**D'ARTICLES POSITIFS** L'idée d'une coentreprise créée par l'allemand Siemens et l'équipementier automobile français Valeo a plutôt été saluée par la presse internationale. Dedicée aux systèmes de propulsion haute tension, elle doit leur permettre de se renforcer dans les moteurs électriques.

87%

**D'ARTICLES NÉGATIFS** L'échec du projet de fusion entre Bouygues et Orange, abandonné début avril après des mois de négociations, a déçu nos confrères étrangers.

532

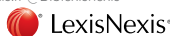
**TWEETS** La prise de participation surprise de Vivendi au capital de la Fnac (15%) a provoqué des commentaires sur le réseau social sans pour autant déchaîner les passions.

4 691

**TWEETS** Le rachat par Vente-privée de son homologue espagnol Privalia a, en revanche, provoqué une déferlante de posts! Le site français signe là un joli coup, car Privalia revendique 28 millions de membres dans le monde.

**LexisNexis®**  
Business Information Solutions

**Méthodologie :** Analyse de plus de 2 000 titres de presse du monde entier (hors France) et des tweets non-francophones sur la période mentionnée grâce aux solutions de veille & analyse Médias (presse, web et réseaux sociaux) de LexisNexis Business Information Solutions. [@BISlexisnexis](http://bis.lexisnexis.fr)



Articles parus entre le 1<sup>er</sup> avril et le 6 mai 2016.



## LE DIAGNOSTIC



**LUDOVIC SUBRAN**

Chef économiste chez Euler Hermes

### L'élection de Donald Trump ferait peser un risque grave sur l'économie mondiale"

Selon cet expert, l'arrivée au pouvoir du candidat républicain pourrait affaiblir les Etats-Unis et les pays émergents.

**CAPITAL:** Donald Trump est désormais le seul candidat républicain encore en course pour la Maison-Blanche. Doit-on s'en inquiéter ?


**LUDOVIC SUBRAN:** A l'en croire, tout se passerait très bien s'il était élu. Il promet aux Américains plus de profits, plus d'emplois, plus de pouvoir d'achat, moins d'impôts... Bref, ce que tout le monde veut entendre ! En fait, les Etats-Unis sont en train de connaître une légère décélération de leur croissance et Donald Trump joue sur la peur de cette fin de cycle. Le problème, c'est qu'il n'explique pas comment il compte inverser la tendance et que les rares mesures détaillées de son programme paraissent assez inquiétantes. Son élection serait déstabilisante pour l'Amérique et pour le reste du monde.

#### Pourquoi ?

Le sujet le plus épineux, c'est celui du commerce mondial. Donald Trump a prévenu qu'il allait rétablir des barrières tarifaires partout, mener une guerre commerciale contre la Chine et abandonner les négociations des traités de libre-échange. Si les Etats-Unis se repliaient de la sorte, cela pourrait coûter très cher à tout le monde. Il suffit de se souvenir du Smoot-Hawley Tariff Act, mis en place après la Grande Dépression : les autres pays ont immédiatement répliqué en augmentant leurs tarifs douaniers, et cela a été négatif pour toute la planète.

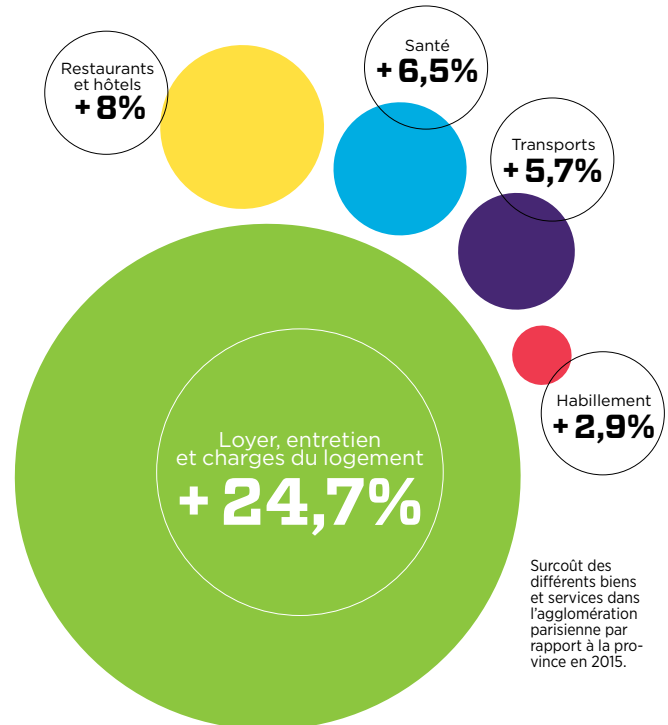
Pour l'Europe, un retour du protectionnisme au pas de charge serait gênant, car les Etats-Unis sont un de ses gros marchés à l'export : ils comptent parmi les plus gros contributeurs à la croissance des exportations françaises, par exemple. Mais ce sont surtout les pays émergents qui auraient à perdre avec ce retour du protectionnisme : c'est contre ceux qui produisent moins cher que le candidat républicain veut se battre. Comme ce n'est pas vraiment notre cas, nous avons moins de raisons de nous inquiéter.

#### Donald Trump a-t-il les moyens de relancer l'économie américaine, comme il le prétend ?

En fait de relance, il risque surtout de déstabiliser les finances publiques ! Il promet des baisses d'impôts, mais ne s'inquiète pas vraiment de la façon dont il va les financer. S'il allège la fiscalité et ferme les frontières, il va creuser les déficits et faire gonfler la dette publique. Cela pourrait semer le doute sur les capacités de paiement des Etats-Unis et provoquer un coup de chaud sur les marchés. Là encore, c'est plus inquiétant pour les émergents, car les mouvements du dollar ont une incidence directe sur eux. Pour les pays européens, en revanche, cela serait un peu plus gérable, car nos cycles sont moins corrélés. 

Propos recueillis par  
**Philippe Robert**

## LES FAITS MARQUANTS

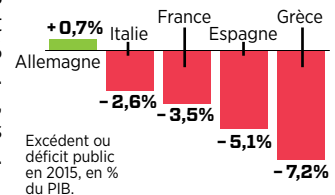


### La vie coûte 9% plus cher à Paris

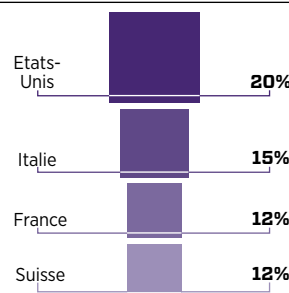
Entre la capitale et la province, les prix continuent de faire le grand écart. Le logement n'est pas seul en cause : tous les services sont aussi plus chers dans la région capitale.

### Déficit public : la zone euro a fait des efforts

Les Etats ont réduit leurs déficits à -2,6% du PIB en moyenne. Mais ils sont encore cinq, dont la France, à ne pas atteindre l'objectif des -3%.



Source : Eurostat.



### La contrefaçon gagne encore du terrain

Les produits contrefaits représentent environ 2,5% des importations mondiales, soit 500 milliards de dollars (environ 300 milliards d'euros) par an.

Pays les plus touchés par la contrefaçon en 2013, en % de la valeur des saisies.

Source : OCDE.

### TOUS LES AUTRES CHIFFRES EN LIGNE

Retrouvez sur Capital.fr et sur la version iPad du magazine deux fois par jour les chiffres actualisés de la croissance • de l'inflation • du chômage • de la consommation • de la dette • du déficit public • et de la balance commerciale pour les pays européens, le Japon et les Etats-Unis. En partenariat avec Eurostat.



2001

4,91%

# TAUX D'INTÉRÊT

## LES DESSOUS D'UNE BAISSE À HAUT RISQUE

Certes, les acheteurs immobiliers se frottent les mains. Mais pour le reste, la chute du loyer de l'argent commence à inquiéter. Explications.

PAR PHILIPPINE ROBERT





La politique de  
la BCE est la  
seule à soutenir  
la croissance  
depuis quatre ans

MARIO DRAGHI,  
président de la Banque centrale  
européenne

2015

0,79%

Evolution du taux d'intérêt  
des emprunts à 10 ans de  
l'Etat français depuis 2001.  
Source : Banque de France.

**LE FAIT DU MOIS**



➔ **TAUX D'INTÉRÊT  
LES DESSOUS  
D'UNE BAISSSE  
À HAUT RISQUE**



La Fontaine et sa fourmi doivent se retourner dans leur tombe : au Danemark, des centaines d'emprunteurs gagnent désormais de l'argent grâce à... leur crédit immobilier. Non seulement ils n'ont plus un sou d'intérêt à payer à leur banque, mais c'est elle qui leur en verse ! Il faut dire que ces visionnaires avaient souscrit des crédits à taux variable sans limite à la baisse, indexés sur l'Euribor (le taux auquel les banques se prêtent entre elles). Comme ce dernier a plongé ces derniers mois, leur facture s'est effacée et les payeurs ont changé de camp.

**WHAOU !** En ce moment, les taux d'intérêt, c'est un peu comme le PSG : magique ! Certes, tous les emprunteurs ne connaissent pas le sort incroyable de nos heureux Danois. Mais, du Japon à la zone euro en passant par la Suisse ou la Suède, l'effondrement du coût du crédit est en train de rebattre complètement les cartes du jeu économique. « Jamais, dans l'histoire récente, on n'avait assisté à une telle baisse », observe Christian Parisot, chef économiste chez Aurel BGC. Début avril, par exemple, le coût des prêts immobiliers contractés en France plafonnait à 1,81%, selon le baromètre du Crédit Logement/CSA, 0,25% au-dessous de leur niveau de janvier. Un Parisien a même pu profiter au printemps d'un emprunt à 1% sur 15 ans pour acheter son logement, presque du crédit gratuit. Les entreprises ne sont pas en reste : en moyenne, elles ont encore gagné 0,40% sur leurs emprunts depuis le début de l'année. Quant aux Etats, ils sont à la fête comme jamais. Beaucoup d'entre eux, parmi



EN 15 ANS, LE  
COÛT DU CRÉDIT  
IMMOBILIER  
A DIMINUÉ  
**DE MOITIÉ**

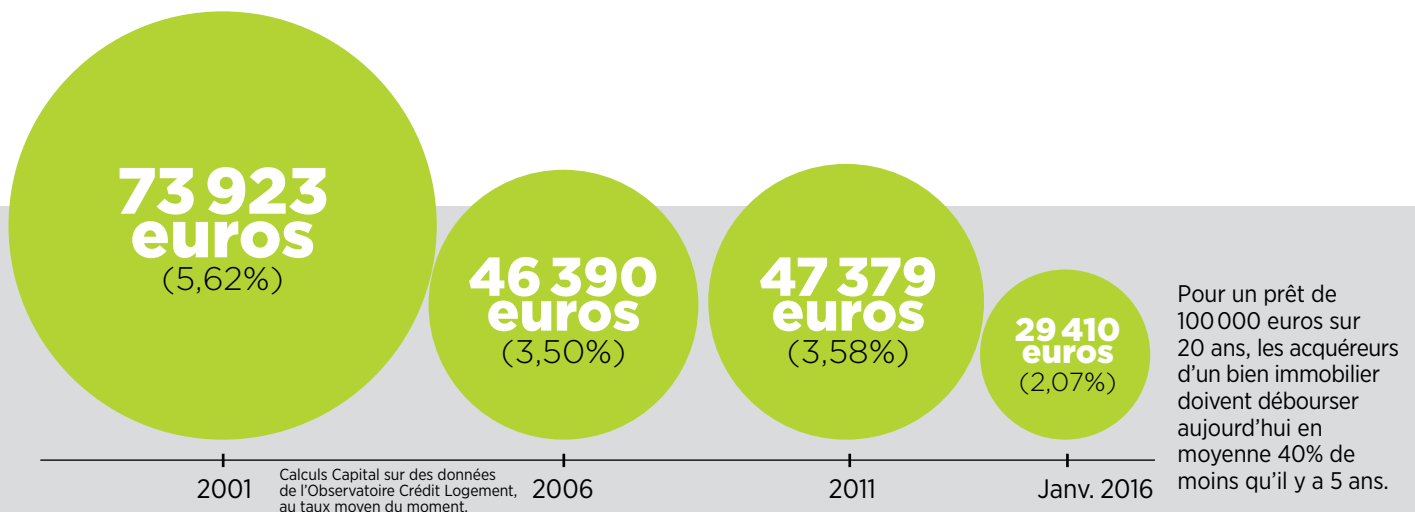
lesquels l'Allemagne et la France, empruntent désormais à des taux négatifs sur les courtes durées. Et pour se faire prêter à plus long terme, ils ne doivent plus verser que des taux lilliputiens – en moyenne à 0,7% pour les crédits à 10 ans de la France depuis le début de l'année. Ce n'est certes pas la première fois que la rémunération des prêteurs flirte ainsi avec le zéro absolu. Mais par le passé, cela se voyait moins, car l'inflation masquait le phénomène. Dans les années 1970, par exemple, les taux du Livret A oscillaient autour de 7%, ce qui pouvait paraître appréciable. Mais comme les prix dérapaient chaque année de plus de 10%, les épargnants perdaient de l'argent dans l'affaire, sans toujours s'en rendre compte. Aujourd'hui que l'inflation est quasiment nulle, leur déconfiture saute aux yeux. D'autant que la situation est encore plus grave. Comme le notait la Banque des règlements internationaux dans un rapport publié au mois de juin dernier (la chute s'est amplifiée depuis), « les taux d'intérêt n'ont jamais été si bas, si longtemps » à l'échelle mondiale, tant en termes nominaux que réels.

Cette dégringolade historique s'explique d'abord par des facteurs naturels. Echaudés par les longues années de crise, les ménages ont aujourd'hui tendance à mettre plus d'argent de côté et les entreprises à moins investir. Du coup, l'épargne est abondante et l'offre de crédit un peu supérieure à la demande. Comme dans tous les marchés, les prix (en l'occurrence, les taux d'intérêt) baissent, donc, pour résorber ce déséquilibre. Mais si le loyer de l'argent est aujourd'hui si minus-

cule, c'est aussi que les Banques centrales, effrayées par le spectre de la déflation, l'ont elles-mêmes sciemment tiré vers le bas, en faisant fondre leurs propres taux directeurs et en inondant le monde de liquidités. « Leur action explique à elle seule les deux tiers de la baisse », calcule Patrick Artus, chef économiste de Natixis. La Banque du Japon, la Fed américaine et la BoE britannique ont été les premières à dégainer. Mais la BCE, sous l'impulsion de son président, Mario Draghi, a fini par s'y mettre elle aussi. Désormais, le super-héros de la politique monétaire injecte chaque mois 80 milliards d'euros d'argent frais dans le circuit économique, et il a baissé ses taux directeurs à des niveaux jamais atteints (celui qui rémunère les réserves que les banques placent dans ses coffres est même devenu négatif). Cette politique hyperlaxiste doit inciter les institutions financières à prêter, pousser les entreprises à investir, encourager les ménages à s'endetter pour consommer. Et, en définitive, donner tout à la fois un coup de pouce à la croissance et faire pièce à la déflation en relançant – un peu – la spirale de la hausse des prix. Bref, que du bonheur, sur le papier tout du moins.

**LE PROBLÈME**, c'est que les dommages collatéraux de cette brutale baisse des taux d'intérêt sont presque aussi redoutables que le mal qu'elle prétend soigner. D'abord, on l'a dit, elle contribue à assécher les fins de mois des épargnants. « Le revenu de la plupart des placements est en chute libre », constate Maël Bernier, porte-parole du courtier Meilleurtaux.com. Ceux





qui préparent leur retraite par capitalisation grincent particulièrement des dents. «Pour 1 dollar de pension, il faut économiser trois fois plus qu'il y a dix ans», précise Patrick Artus. Du coup, les ménages ont tendance à restreindre leurs dépenses pour pouvoir mettre plus d'argent de côté, exactement l'inverse du but recherché ! Dans les pays jeunes et dépensiers, ce mouvement de retrait n'est pas encore flagrant. Mais outre-Rhin, où la population est vieillissante et où des millions de retraités comptaient jusqu'à présent sur leurs placements pour vivre, la guerre est déclarée contre la BCE. Journaux et hommes politiques l'accusent désormais ouvertement non seulement d'être responsable de la ruine des épargnants, mais aussi de la montée de l'extrême droite xénophobe. Et ils exigent que l'institution de Francfort laisse remonter les taux. Une situation paradoxale quand on sait que les Allemands ont toujours été les plus fervents partisans du principe d'indépendance de la Banque centrale...

Les épargnants ne sont pas les seuls à souffrir. Partout en Europe, les institutions financières commencent elles aussi à être fragilisées par la situation. François Pérol, le président du directoire de BPCE, a ainsi confessé en avril que l'environnement était devenu «incroyablement difficile» pour lui et ses homologues. Et pour cause ! C'est grâce aux taux d'intérêt que les banques gagnent leur vie, puisque leur métier est de prêter de l'argent. Lorsque ces derniers fondent, leurs marges fondent aussi, c'est aussi simple que cela. Comme, en plus, la BCE les oblige désormais à payer pour placer leurs

réserves excédentaires dans ses coffres, elles risquent d'être bientôt prises à la gorge. «Pour l'instant elles sont encore capables d'absorber les pertes, mais cela ne va pas durer indéfiniment», prévient Charles Wyplosz, professeur d'économie internationale à l'IHEID. Les maisons de crédit ont certes trouvé une parade en augmentant leurs frais (ce qui n'est pas une bonne nouvelle pour les clients et la consommation), mais ce n'est qu'un palliatif. Du coup, elles pourraient être conduites à aller chercher du rendement dans des opérations risquées sur les marchés, ce qui accroîtrait encore les probabilités de crise financière...

**NOUS N'AVONS VRAIMENT** pas besoin de ça ! Car la dégringolade du loyer de l'argent et l'afflux massif de liquidités sont déjà en train de provoquer la formation de redoutables bulles. L'immobilier, par exemple, encouragé par le crédit quasiment gratuit, recommence à flamber, en particulier au Royaume-Uni. Mais c'est surtout le gonflement du marché des bons du Trésor qui inquiète les spécialistes. Partout sur la planète, les investisseurs sont en train de se gaver littéralement d'obligations d'Etat. Certes, on l'a vu, ces créances souveraines ne rapportent presque plus rien. Mais tant que les taux descendent, leurs acquéreurs sont sûrs de pouvoir les revendre avec bénéfice, car elles rapporteront par définition plus que les titres nouvellement émis. Problème : le jour (il finira bien par arriver) où le loyer de l'argent se remettra à augmenter, le mécanisme jouera de façon exactement inverse. Ces montagnes de titres verront leur

## Les experts sont divisés sur les effets des taux bas



**GEORG FAHRENSCHON**, président des caisses d'épargne allemandes



**MICHEL AGLIETTA**, économiste au CEPII



**MICHAEL BURRY**, le gérant de fonds qui avait prévu la crise des subprimes

«La chute du loyer de l'argent détruit le patrimoine des épargnants.»

**«La baisse des taux est indispensable pour nous éviter la déflation.»**

«Les taux d'intérêt donnent un prix au risque. Aujourd'hui, ce mécanisme est cassé.»

## LE FAIT DU MOIS



ANATOL KOTTE/LAIF-REA

### LA BAISSÉ DES TAUX EST UNE DROGUE POUR LES ÉTATS DÉPENSISERS

valeur s'effondrer. Et, selon certains experts, le krach obligataire qui s'ensuivra pourrait être aussi terrible que celui des subprimes...

Des épargnants tondus, des banques aux abois, des marchés financiers déstabilisés, est-ce tout ? Hélas, non. La descente aux enfers des taux d'intérêt génère aussi des effets indirects apparemment moins violents, mais qui pourraient s'avérer tout aussi catastrophiques pour l'économie. D'abord, cette baisse peut conduire les agents économiques à prendre des décisions inadaptées – c'est ce que les économistes appellent une mauvaise allocation des ressources. Il suffit de quelques secondes pour le comprendre. Lorsque l'argent est cher, les entreprises, par exemple, réfléchissent toujours à deux fois avant de lancer un investissement, car elles doivent s'assurer que celui-ci couvrira au moins les frais financiers. Quand, en revanche, elles peuvent se financer gratuitement,

elles ont tendance à prendre moins de précautions. «Elles perdent le sens du risque», résume Ludovic Subran, chef économiste chez Euler Hermes. Cela peut favoriser les mauvais projets, qui se révéleront à terme calamiteux pour l'emploi et la productivité.

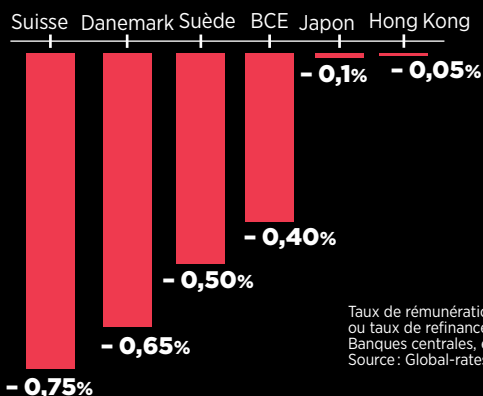
**AUTRE AVATAR** de la baisse des taux, elle encourage les gouvernements au laxisme et à la facilité. Pourquoi engager de douloureuses réformes pour réduire les dépenses publiques, quand on peut combler les déficits en s'endettant à l'œil ? Et même, en gagnant de l'argent avec les taux négatifs ? Cette pente savonneuse n'épargne pas la France. Entre 2014 et 2015, la charge de la dette dans son budget (c'est-à-dire le poste réservé au paiement des intérêts) a fondu de 4,3 milliards d'euros. Cela représente un tiers du recul de notre déficit public enregistré dans la période. Mais c'est aussi, à peu de chose près, le montant des cadeaux que François Hollande a accordé ces derniers mois aux agriculteurs, profs, fonctionnaires et étudiants. Sûr que si les taux n'avaient pas plongé, l'Elysée serait encore en train de piocher pour réduire la dépense publique... Passe encore si l'effondrement du loyer de l'argent permettait à l'Europe de sortir du marasme, comme prévu dans le programme. Mais

pour le moment, on ne peut pas dire que ce soit le cas. Certes, la croissance a repris un tout petit peu de poil de la bête ces derniers mois (le FMI prévoit 1,5% cette année dans la zone euro) et le chômage a entamé un lent mouvement de reflux. Mais la consommation des ménages reste mollaronne, les investissements des entreprises souffreteux, et le spectre noir de la déflation plane toujours au-dessus de nos têtes (le mois dernier, les prix ont encore baissé de 0,2% en Europe). A tel point que les plus pessimistes craignent que l'on soit entré dans une phase de «stagnation séculaire», comme le Japon. Là-bas, en dépit de tous les efforts de la Banque centrale et du gouvernement, la croissance se traîne depuis deux décennies, et les prix ne parviennent pas à remonter.

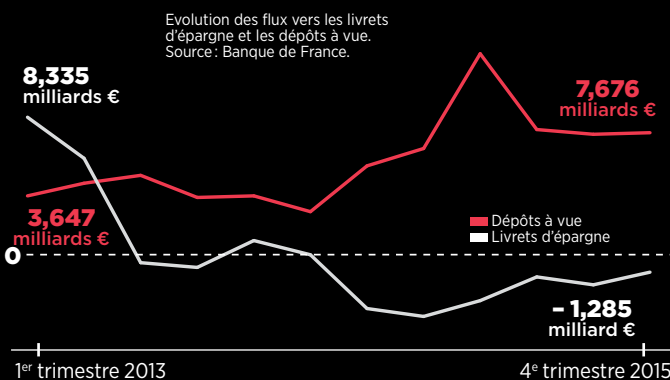
**SI, PAR MALHEUR,** le Vieux Continent suit à son tour ce chemin, il va nous falloir apprendre à vivre longtemps avec des taux d'intérêt misérables. Car la BCE n'aura alors d'autre choix que de les maintenir éternellement au niveau zéro, et peut-être même au-dessous. «Il y a un effet de dépendance, on ne pourra plus s'en sortir», pointe Frederik Ducrozet, économiste chez Pictet. Brrrr... Les épargnants allemands n'ont plus qu'à croiser les doigts. ☹

➔ **TAUX D'INTÉRÊT**  
**LES DESSOUS**  
**D'UNE BAISSÉ**  
**À HAUT RISQUE**

### Six Banques centrales appliquent des taux négatifs



### Les ménages délaissent de plus en plus leurs livrets d'épargne





# Fais de beaux rêves, M. Robot.

Chaque  
passager est  
un invité de  
marque



Chez Lufthansa, nous essayons de faire de chaque seconde de votre vol un moment exceptionnel. Nous faisons donc tout ce que nous pouvons pour que vous vous sentiez toujours bienvenu à bord. Des vols faciles à réserver aux atterrissages en douceur, vous bénéficiez d'une prise en charge experte, à chaque instant. Sur votre premier vol. Sur le suivant. Et sur tous les autres.



# POUR EUX, L'EURO EST DÉJÀ GAGNÉ

La France accueille l'une des plus médiatiques compétitions de foot. Une aubaine pour ces PME qui ont réussi à faire partie de la fête. Par ici... les euros.

STÉPHANE ET  
LAURENT MARTINEZ,  
DE MARTY SPORTS

L'EFFET  
EURO

200  
cages  
installées



## ILS ÉQUIPENT LES TERRAINS DE A À Z

Un total de 200 buts, 180 piquets de corners, 100 tables de massage, 10 bains de cryo, 3 abris de touche... Pour préparer les 45 stades du tournoi, l'UEFA a fait appel à une PME familiale du Maine-et-Loire, Marty Sports. Une consécration pour Stéphane et Laurent Martinez, les jumeaux à la tête de cette entreprise d'équipements sportifs au chiffre d'affaires de 6 millions d'euros. La qualité de fabrication et l'innovation ont convaincu les organisateurs (les poteaux en alu et au profil ovoïde de Marty Sports n'ont pas d'équivalents en France). A la clé, 500 000 euros de ventes. Ils fourniront même les cartons rouges.

PHOTOS: BRUNO LEVY POUR CAPITAL



## SA MASCOTTE SUPER VICTOR A ÉTÉ ÉLUE PAR L'UEFA

«On nous a juste dit qu'il fallait une mascotte innovante, sympathique, symbolique de la France, mais surtout pas un coq!», sourit Erik Berchet, fondateur de l'agence de design et de communication lyonnaise Zebrand. Et voilà comment Super Victor (un nom choisi par les internautes) est devenu l'emblème de l'Euro. Au passage, Zebrand a encaissé un joli chèque pour la conception en 3D (autour de 90 000 euros). Et bénéficié d'un coup de pub qui lui a permis de gagner de nouveaux clients. B.B.

**ERIK BERCHE**  
FONDATEUR DE  
ZEBRAND

## L'EFFET EURO

90 000  
euros de chiffre  
d'affaires





# E

n voilà qui vont faire des envieux. A côté des dix sponsors mondiaux de l'UEFA Euro 2016 (Coca-Cola, Adidas, Continental...) et des six sponsors nationaux (Crédit agricole, SNCF...), les dizaines de petites entreprises sélectionnées pour intervenir comme fournisseurs sur le tournoi sont aux anges. Pour elles, participer au troisième événement sportif le plus populaire de la planète après la Coupe du monde et les Jeux olympiques n'a pas de prix. L'exposition est telle que beaucoup acceptent même de facturer leurs prestations à «prix d'ami». Pour son

marché d'équipement des 45 stades en buts et autres piquets de corners (500 000 euros), **Stéphane Martinez**, le patron de Marty Sports, dit rogner ses marges. De même, les cofondateurs de Sky Boy, inventeurs du concept de «réalité superposée», cassent les prix : 10 000 euros pour l'application spécialement développée à l'occasion de la compétition et téléchargeable sur la fan zone parisienne. Soit 40 000 euros de moins que celle conçue pour le soixante-dixième anniversaire du Débarquement, commandée en 2014 par la région Basse-Normandie...

D'autres consentent à investir de belles sommes, presque les yeux fermés. Comme **Didier Oudin**, le patron du traiteur bordelais Lacoste : 600 000 euros pour monter et approvisionner un restaurant éphémère et deux buvettes sur les fan zones de la ville. «C'est un vrai coup de poker», admet le patron. Mais comme chacun l'espère, il devrait rapporter gros. Au global, les retombées de l'événement ont été évaluées à 1,2 milliard d'euros par

le Centre de droit et d'économie du sport de Limoges. Sans compter les effets «boule de neige». Prenez Adictiz, une start-up de Lille. Spécialisée dans le jeu marketing, elle a séduit les restaurants McDonald's du nord de la France, qui, depuis avril, ont lancé sur Internet un jeu de combinaisons proche de Candy Crush. Une fois la partie gagnée, les joueurs peuvent espérer emporter des places pour les matchs (McDo est sponsor de l'UEFA), à condition de laisser leur adresse e-mail. Une astuce efficace pour constituer des fichiers clients pour de futures campagnes de promo. Mais Adictiz a élargi sa cible à d'autres entreprises. «Notre plateforme leur permet de personnaliser un jeu et de le mettre en ligne en quelques clics», explique **Charles Christory**, le fondateur. Parmi les 120 marques abonnées à son service (Kiabi, Lidl, Castorama...), certaines saisiront l'occasion de l'Euro pour communiquer autour du foot, même si elles ne sont pas partenaires officiels. Malin ! ➔

**L'EFFET  
EURO**  
+30%  
de chiffre  
d'affaires

DENIS LIGONNET  
(À G.), ROMAIN  
WISSELER ET  
FLORIAN GARNIER  
(EN BAS),  
DE GREENCUP

## LES FANS TRINQUERONT DANS LEURS GOBELETS

Le crêneau de Greencup ? Les godets en polypropylène consignés. Une fois rapportés, ils sont réutilisés, puis enfin recyclés en pare-chocs, cintres... Ce cercle vertueux a plu à l'UEFA, qui a retenu la PME pour quatre stades. Sept agglomérations l'ont aussi choisie pour leurs fan zones et des associations de commerçants pour des animations de quartier. Prévision : plus de 1,5 million de «verres» livrés et un chiffre d'affaires (1,7 million d'euros en 2015) qui devrait croître de 30%. B.D.





# UNE ALLURE D'EXCEPTION DEPUIS 1820

KEEP WALKING<sup>\*</sup>



## JOHNNIE WALKER®

### ASSEMBLÉ AVEC PATIENCE.

Avec plus de 200 ans d'histoire, la Maison Walker a su développer un savoir-faire exceptionnel. Jim Beveridge, Maître Assembleur de génie, sélectionne et dose avec patience les composantes de l'assemblage final.

*Johnnie Walker. \*Continuer d'avancer.*





## SUR LA FAN ZONE, UN ÉCRAN DE 440 MÈTRES CARRÉS



**HERNAN POBLETE,**  
PATRON DE  
SUPERVISION

**L'EFFET  
EURO**

**+100%**  
de notoriété  
en France

### IL DIFFUSE LES MATCHS EN TAILLE XXL

La nuit du 9 au 10 juin sera longue pour Hernan Poblete, le patron de Supervision, le cadreur de l'écran géant (10 millions d'euros de chiffre d'affaires). Après le concert de David Guetta sur le Champ-de-Mars, lieu de la fan zone de Paris, ses équipes investiront la scène pour y parachever le montage d'un panneau en LED de 440 mètres carrés. «Cette taille, c'est du jamais-vu. Et tout doit être prêt pour le match d'ouverture du lendemain!»

PHOTOS: BRUNO LEVY POUR CAPITAL

### LEUR APPLI VA FAIRE HALLUCINER LES FOULES

Comme tremplin, on ne pouvait rêver mieux. Cofondateurs de Sky Boy, François-Xavier Goemaere et Vincent Burgevin vont proposer aux tifosi parisiens des expériences inédites de «réalité superposée», via l'appli Fun Zone. «On pointe son smartphone vers la tour Eiffel, et un guide touristique apparaît sur l'écran pour en raconter l'histoire», résume Vincent Burgevin. Rien de sérieux: ce sont des comédiens du Jamel Comedy Club qui joueront les guides. Cinq spots sont prévus, dont un musical.

**L'EFFET  
EURO**  
**+500%**  
de visionnages



**FRANÇOIS-XAVIER  
GOEMAERE ET  
VINCENT BURGEVIN,**  
COFONDATEURS  
DE SKY BOY





## 80 % des entreprises du CAC 40 nous ont choisis pour leur transition numérique. Et vous, qu'attendez-vous ?

Gestion des données sensibles, des bulletins de salaire ou des fichiers clients, salariés, fournisseurs ou même patients... Qui mieux que La Poste Solutions Business peut vous accompagner dans vos processus métier et vous assurer la gestion éthique et responsable de vos données, quelle que soit la taille de votre entreprise ? Découvrez nos solutions en appelant votre conseiller commercial au 3634.



**3634**

Service 0,30 €/min  
+ prix appel

[laposte.fr/entreprise](http://laposte.fr/entreprise)



DÉVELOPPONS LA CONFIANCE

**LA POSTE**  
SOLUTIONS **BUSINESS**

# DECATHLON LUI A-T-IL VOLÉ SA RAQUETTE ?

Un entrepreneur parisien accuse le distributeur d'avoir copié son savoir-faire dans les puces RFID. Une chose est sûre, travailler avec le colosse, c'est sportif.



**L'OBJET DU CONFLIT**  
Cet outil bizarre aux allures de raquette permet de faire des inventaires en un temps record.

**C**est au cours d'un Salon des professionnels de la logistique à Paris que Fabrice Zerah a découvert le pot aux roses, en mars 2015. Des anciens de Decathlon sont alors venus le voir sur son stand, mi-curieux mi-goguenards, pour lui faire une révélation : «Ta raquette, on l'a tout simplement copiée.» Le jeune patron d'Ubi Solutions, 34 ans, a alors vu défiler

dans sa tête les six années passées, blême. «J'ai réalisé ce jour-là que je m'étais fait totalement berner», nous confie-t-il aujourd'hui.

**DE QUOI S'AGIT-IL ?** Ce Parisien a mis au point divers procédés pour faciliter la traçabilité des marchandises grâce à des étiquettes RFID. Des innovations qui, dès leur lancement en 2008, ont attiré l'attention de Decathlon. Ensemble, la start-up de Fabrice Zerah et le géant du sport ont

alors développé divers produits, dont une raquette miracle capable de faire des inventaires à la vitesse de l'éclair. L'enjeu financier ? Enorme. Utilisée aujourd'hui dans plus d'un millier de magasins Decathlon dans le monde, ladite raquette «a apporté 2 points de chiffre d'affaires en plus sur les produits réapprovisionnés», reconnaît Jean-Marc Lieby, le responsable RFID du distributeur aux 9 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Seulement voilà, le David de la

ARNAUD MEYER POUR CAPITAL

**FABRICE ZERAH**  
**P-DG D'UBI SOLUTIONS**







# Pour réussir vos campagnes de marketing direct, faites confiance au leader du marché.

40 millions d'adresses, 26 millions d'e-mails et 34 millions de contacts téléphoniques... Qui mieux que La Poste Solutions Business peut vous faire gagner des parts de marché, en gérant avec éthique vos données et votre communication commerciale de A à Z, du ciblage à la distribution en boîtes aux lettres ? Découvrez nos solutions en appelant votre conseiller commercial au 3634.



[laposte.fr/entreprise](http://laposte.fr/entreprise)



DÉVELOPPONS LA CONFIANCE

**LA POSTE**  
SOLUTIONS BUSINESS

## «SIGNEZ, SOUS PEINE QUE LE ROBINET DES PAIEMENTS SOIT COUPÉ»

➔ puce radio accuse le Goliath du sport de lui avoir volé son savoir-faire.

A l'appui de ses affirmations, l'entrepreneur peut déjà brandir une expertise qu'il a fait réaliser, à ses frais, par Bernard Denis-Laroque, expert à la Cour de cassation. Que dit ce dernier dans son rapport ? «Mon avis est qu'Embisphere (NDLR : la filiale de Decathlon en charge de la RFID) a simplement recopié la solution adoptée par Ubi Solutions.» Juridiquement, cet avis ne suffit pas. C'est le tribunal de commerce de Lille, saisi fin 2015, qui tranchera. Les juges ont à leur tour demandé une expertise judiciaire dont les conclusions sont attendues d'ici à la fin de l'année.

Tout avait pourtant bien commencé pour Ubi Solutions en 2008. Décrocher un partenariat avec un géant comme Decathlon dès la création de sa société, c'était une incroyable aubaine. L'entrepreneur fut d'autant plus séduit qu'il trouva en face de lui une équipe jeune, sympathique et organisée en mode projet. Ses ingénieurs travaillèrent alors d'arrache-pied pour élaborer diverses technologies : un lecteur de caisse qui peut biper plusieurs étiquettes à la fois, un tunnel RFID capable d'identifier immédiatement tous les produits qui lui sont présentés, un chariot du même type, etc. Puis, en juillet 2009, l'idylle fut encore approfondie : les deux sociétés décidèrent de mettre au point, en codéveloppement, la raquette objet de l'actuel conflit. Pas méfiants, les équipes de Fabrice Zerah ont alors transmis tous les documents techniques. Patatras, en octobre 2010, on lui faisait comprendre que Decathlon allait sortir sa propre raquette dans son coin. Pas très sport.

Le business n'est pas un jeu pour enfant de chœur, mais, dans l'histoire, Decathlon n'a semble-t-il pas fait dans la dentelle. Première étape, le groupe a dit vouloir racheter Ubi Solutions. Dans ce but, il a fait

réaliser un audit et récupéré tous les documents comptables. Sans grande surprise, le distributeur a alors constaté que son partenaire faisait 80% de son business avec lui. Les discussions sur le rachat sont allées assez loin, mais Decathlon a laissé tomber. Pourquoi ? «Confidentiel», nous a répondu Xavier Rivoire, le directeur de la communication du groupe. Deuxième étape, Decathlon a demandé à la start-up de lui céder les droits sur ses produits. Avec un argument imparable, annoncé sans complexe dans un e-mail daté du 29 mai 2010 par le patron de l'équipe, Jérôme Leroy : «Nous devons dans les quinze jours finaliser ce contrat sous peine que le robinet des paiements soit coupé.» Mis à sec pendant six mois, Ubi Solutions a fini par signer.

**LA RAQUETTE RFID**, curieusement, ne figurait pas dans ce contrat coup de poing. Sur ce produit, Decathlon a fait une autre offre : verser 2% de redevance sur les ventes à son principal concepteur. Fabrice Zerah a beau être un peu tendre en affaires, il a jugé la proposition «inacceptable». Pour enfoncer encore un peu plus le jeune patron, Decathlon a transformé les statuts d'une filiale, Embisphere, pour qu'elle se consacre, on vous le donne en mille, à la RFID, et notamment à l'élaboration d'une raquette. Le partenaire est devenu le concurrent direct, avec tous les documents techniques nécessaires en main. «C'est vraiment une coïncidence

incroyable !», ironise Edmond Tahar, l'avocat d'Ubi Solutions.

Interrogé sur cette affaire, Decathlon a fait, par la voix de son directeur de la communication, une réponse très juridique quoique signée d'un «sportivement». De son côté, Jean-Marc Liéby, responsable RFID chez Decathlon, assure qu'«il est entièrement faux de dire que nous avons copié la raquette». Enfin, le nouveau dirigeant d'Embisphere, Thomas Fremaux, déclare : «On a fait un codéveloppement dans le cadre d'un contrat de prestation cadre, on n'a rien à se reprocher !»

La société de Fabrice Zerah n'est pas passée loin du collapsus. Mais elle a réussi à rebondir, en signant avec d'autres clients prestigieux, la SNCF, Air France ou encore les Hôpitaux de Paris. Soit un chiffre d'affaires attendu de 5 millions d'euros en 2016. Un peu tremblant tout de même au moment d'en découdre devant la justice, le patron pourra se consoler en apprenant qu'il n'est pas le seul à s'être heurté aux méthodes viriles du distributeur nordiste. Le créateur d'une caméra à 360 degrés, Richard Ollier, patron de Giroptic, a failli lui aussi disparaître suite à un contentieux (lire ci-dessous). Même la célèbre tente Quechua à ouverture rapide a donné lieu à des bisbilles judiciaires.

On allait oublier un détail, qui pourrait peser très lourd : un ancien salarié d'Embisphere a accepté de témoigner par écrit en faveur de Fabrice Zerah. Protégez-moi de mes amis... **G**

### LE PATRON DE GIROPTIC EST LUI AUSSI PASSÉ À LA BROYEUSE



Il refuse de revenir sur cette histoire. Mais Richard Ollier, le créateur des caméras 360 degrés Giroptic, a connu une mésaventure violente avec Decathlon. Sous très forte dépendance économique du distributeur avec lequel il travaillait, il a lancé sa propre caméra. Mal lui en a pris. Huissier, perquisition, poursuites, ce Lillois a dû faire marche arrière en 2014 avant de signer un compromis l'an dernier. Les dommages et intérêts qui lui étaient demandés revenaient à tuer sa société. Selon nos informations, c'est après l'intervention de Bercy que Decathlon a accepté d'adoucir sa position.





### ÉCO-SOLUTION EDF N°1

4 000 PROFESSIONNELS  
QUALIFIÉS\* DE L'HABITAT  
ÉCONOME EN ÉNERGIE

## ENFIN DES ÉCONOMIES QUI RESTENT BIEN AU CHAUD.

Grâce au réseau de Partenaires Solutions Habitat d'EDF et au site [travaux.edf.fr](http://travaux.edf.fr), vous êtes mis en relation avec des professionnels qualifiés\* pour vos travaux d'isolation et de chauffage. C'est aussi la garantie d'obtenir plus de confort et de réaliser des économies d'énergie au quotidien\*\*.

Notre avenir est électrique. Et il est déjà là.

[particulier.edf.fr](http://particulier.edf.fr)

L'énergie est notre avenir, économisons-la !

France métropolitaine, hors Corse. \* Professionnels disposant des qualifications nécessaires à leur filière. \*\* Source ADEME : une isolation thermique performante peut réduire votre consommation d'énergie de 60 %, voire plus.

2016

**PARTENAIRE  
SOLUTIONS  
HABITAT  
D'EDF**



## ACTEURS

## HOMMES ET AFFAIRES

# LES PETITS SECRETS DE NOËL LE GRAËT

**Président de la Fédération française de football**

Avec l'Euro, cet industriel de la conserve et du surgelé espère emmener les Bleus jusqu'en finale. Ce serait le sommet d'une carrière de trente ans dans le foot-business national.

PAR BRUNO GODARD  
ET ÉRIC WATTEZ

Né le 25 décembre 1941,  
à Bourbriac (Côtes-d'Armor)

**FORMATION:** baccalauréat

**CARRIÈRE:** employé des impôts (1961), VRP multicarte (1965-1983), président de l'En Avant de Guingamp (1972-1991 et 2002-2011), président du groupe agroalimentaire Le Graët (1984-2014), président de la Ligue nationale de football (1991-2000), maire PS de Guingamp (1995-2008), vice-président (2005-2011) puis président de la Fédération française de football (depuis 2011).

## 10,7 MILLIONS

Joli coup. En 2005, alors qu'il était maire de Guingamp, Noël Le Graët avait obtenu de Jean-Louis Borloo, ministre délégué à la Ville, ce gros chèque pour rénover ses quartiers difficiles alors que la ville n'était pas éligible au plan Borloo. Amitié entre présidents de club de foot ?

## PAS BENZEMA

C'est lui et lui seul qui a décidé de se passer de l'ombrageux avant-centre du Real Madrid pour l'Euro. L'affaire de la sextape qui a entraîné la mise en examen du joueur a en effet rendu furieux le président de la FFF. Rien de personnel, précise-t-il. «J'ai écarté Benzema en

accord avec Didier Deschamps, que j'ai pris le temps de convaincre. Il le fallait pour le bien de l'équipe, car les médias allaient se polariser sur lui», nous a-t-il précisé. Au passage, le rugueux Breton a rappelé que c'était lui le patron du foot français.

## ROI DE LA NÉGO

Si les Bleus peuvent se vanter d'avoir décroché un chèque de sponsoring record avec Nike (42,6 millions d'euros par an), c'est grâce à lui. Le Graët, alors vice-président de la FFF, a négocié le deal en 2008. «Nike avait proposé une fortune pour chipper l'Allemagne à Adidas, se souvient-il. J'ai donc lancé un appel d'offres très en avance et on a ramassé la mise!» Bien vu : deux ans plus tard, les Bleus sombraient en Afrique du Sud.



## RONRON MAISON

Son groupe fabrique à Grâces (Côtes-d'Armor) la pâtée pour chiens Canailloou, signée Intermarché. Il a racheté l'usine à Nestlé, qui y produisait Friskies, en 2003.

## COPAIN COPAIN

L'industriel vend à Carrefour. Le patron de la FFF le compte parmi les sponsors des Bleus. Président du club de Guingamp, il confiait à l'horticulteur breton Sparfel le soin de refaire sa pelouse. A la tête de la Féd., c'est le même qui s'occupe du gazon de Clairefontaine. Mélange des genres ? Réponse : «Sparfel a gagné un appel d'offres dont je ne me suis pas occupé et Carrefour était là avant que j'arrive.»





## PAS FOU DU FOOT

Les patrons qui se sont ruinés dans le foot sont légion, de Gervais Martel (Lens) à Henri Legarda (Le Mans), sans parler de Margarita Louis-Dreyfus (Marseille). Pas de risque avec Noël Le Graët : il a bien été président de l'En Avant de Guingamp pendant vingt-neuf ans, mais il n'en a jamais détenu que 2%, aux côtés d'une cinquantaine d'autres patrons locaux. Et s'il aime toujours autant le ballon rond, ce n'est pas au point d'y projeter toutes ses ambitions. «Le public est trop sévère. Si l'équipe gagne, vous passez pour le roi du monde, et après une série de défaites, vous devenez un moins que rien!»

# 975 000 EUROS



C'est le solde de tout compte réglé à Raymond Domenech après le fiasco de Knysna. «J'ai décidé qu'il fallait éviter les prud'hommes. Et j'ai bien fait, sinon on en parlerait encore, se souvient Noël Le Graët. Les procédures font perdre trop de temps!» De même avec André Prevosto, DG adjoint de la FFF, viré avec 360 000 euros : celui-ci avait couvert l'«affaire des quotas», une réunion de caciques de la Fédé où l'on déplorait à demi-mot le nombre trop important de joueurs d'origine africaine chez les Bleus.

## SECRET DES AFFAIRES

Pour vivre heureux, vivons cachés! L'adage bien connu de nombreux dirigeants d'affaires familiales a été adopté par Noël Le Graët, qui n'a jamais jugé bon de déposer les comptes de ses huit entreprises (plats cuisinés Celtigel, conserves Stéphan, traiteur Les Délices de la Mer...). Tout juste sait-on que le Groupe Le Graët réalise un chiffre d'affaires de 170 à

180 millions d'euros pour environ 700 salariés. A sa décharge, son petit empire agroalimentaire travaille essentiellement avec la grande distribution – Le Graët est par exemple l'un des principaux fournisseurs de coquilles Saint-Jacques de Picard. Moins on donne d'informations, moins on s'expose à de redoutables pressions. Bref, pas besoin de révéler sa rentabilité!

## DD LE BOSSEUR

Noël Le Graët voulait recruter Arsène Wenger comme sélectionneur des Bleus. Mais ce dernier était trop bien payé – plus de 10 millions d'euros annuels – pour lâcher son poste à Arsenal. Pragmatique, le président de la FFF s'est rabattu sur Didier Deschamps, même s'il n'apprécie guère son agent, Jean-Pierre Bernès, au cœur des matchs truqués de l'OM. Depuis, les deux hommes ont

développé une relation de confiance. Le Graët apprécie le côté bossueur de «DD» et sa disponibilité. Tout le contraire de Laurent Blanc, son prédécesseur au poste, qui passait en coup de vent au siège de la Fédération et dont le côté dilettante agaçaient le boss. Objectif assigné à Deschamps pour l'Euro : «Les demi-finales, c'est le minimum pour que la fête soit réussie.»



## «ONZE IMBÉCILES»

Le réalisateur Jean-Jacques Annaud s'est inspiré du parcours de l'En Avant de Guingamp en Coupe de France 1973 pour son film «Coup de tête», avec Patrick Dewaere dans le rôle de la vedette rebelle. Le savoureux Jean Bouise, qui joue le rôle du président-patron de PME Sivardière, alias Noël Le Graët, affirme dans une réplique culte «entretenir 11 imbéciles pour en calmer 800».

## Hollande à la fête de la Rose à Guingamp



Retrouvailles entre François Hollande et Nicolas Sarkozy, ancien député, en campagne de maire de Guingamp, Noël Le Graët.



Tombola de la Foire- Les 74 gagnants des he

Pour la première fois au bureau du département des Côtes d'Armor, un tirage au sort a eu lieu pour désigner les gagnants de la tombola de la Foire- Les 74 gagnants des he

## PS

Il a été élu PS et son amitié avec François Hollande est ancienne, comme en témoigne cette Fête de la rose de septembre 2001. Mais il déjeune aussi avec Nicolas Sarkozy, autre «fondu de foot», qui le chambre parfois : «Alors, comment va ton copain Hollande?»



## PIEDS DANS LA GLAISE

«Jusqu'à l'âge de 5 ans, je ne parlais que le breton», confie ce natif de Bourbriac (Côtes-d'Armor) d'origine modeste, et dont la ferme familiale est perdue dans la campagne. Bretonnant affirmé, il soutient financièrement l'école Diwan de Guingamp et son enseignement bilingue.

## GROSSE COLÈRE

«Je vous emmerde!» Fin janvier, dans une brasserie parisienne, Le Graët a envoyé balader Jérôme Champagne, ancien patron de la Fifa. «Il ne supporte vraiment pas la contradiction et peut se braquer très vite», raconte un partenaire de la FFF, pas étonné de l'altercation. Au siège de la Fédération aussi, certains salariés craignent le ton cassant du Breton bougon. Ce dernier reconnaît volontiers «ne pas être toujours bien élevé».

**NOËL  
LE GRAËT**



## BON ÉLÈVE



Fils d'un chauffeur routier et d'une ouvrière dans le machinisme agricole, Noël Le Graët s'est vraiment fait tout seul. Après avoir commencé sa carrière armé d'un baccalauréat – un diplôme pas si fréquent

à l'époque – il a été brièvement instituteur à Saint-Pierre-sur-Dives, dans le Calvados (ci-dessus), puis employé des impôts au tournant des années 1960 à la trésorerie principale de Neuilly-sur-Seine.

## PATRON DE PÈRE EN FILLES

Ses trois filles ont repris le flambeau. L'aînée, Valérie, diplômée de Sciences po, est aux commandes des affaires familiales après avoir travaillé vingt ans comme commerciale et à la conserverie Celtigel. Carole, son adjointe, est en charge de l'exportation et du développement, et Servane dirige la branche surgelés. Elles détiennent 70% des parts de la holding familiale. Le P-DG fondateur n'en conserve que 5% et le Crédit mutuel Arkéa, entré au capital en 2011 pour permettre de régler la succession, les 25% restants. «Pas question de céder l'entreprise à un fonds, on veut défendre l'emploi local», assure, patriotique, la nouvelle patronne.

## OPACITÉ

Ce chantre de la transparence n'a pas transformé la FFF en maison de verre. Les comptes qu'elle publie (237 millions d'euros de chiffre d'affaires, 816 000 de bénéfices en 2015) ne sont pas détaillés. Quel est le salaire du sélectionneur ? Le montant

des primes des Bleus ? Le président, bénévole, ne publie pas davantage ses frais, dont ceux de sa cantine du Murat, adresse people du XVI<sup>e</sup>, à Paris. «Je suis propriétaire d'un appartement juste à côté, qui ne coûte rien à la Fédération», précise-t-il.

## LE DUEL

### QUEL PETIT PARC D'ATTRACTIONS FERA LE PLEIN CET ÉTÉ ?

**A**vec 52 millions de visiteurs pour un chiffre d'affaires de 2,2 milliards d'euros en 2015 en France, les parcs d'attractions et de loisirs sont des destinations très prisées, car plutôt bon marché comparé à un voyage touristique. En région parisienne, la Mer de Sable (7,5 millions d'euros de chiffre d'affaires), le plus vieux parc à thème de France, et France Miniature (3,1 millions d'euros), le plus grand parc en son genre d'Europe, offrent une alternative aux géants Disneyland Paris ou Parc Astérix.

**Zeliha Chaffin**



**FABRICE WATTS**  
42 ans, directeur  
de France Miniature



**THIERRY MORICE**  
49 ans, directeur  
de la Mer de Sable

#### SON PARCOURS

Ce scientifique de formation a pris un job saisonnier puis gravi les échelons au Parc Astérix, jusqu'à devenir responsable des activités jeux et photos. En 2011, il prend la tête de France Miniature.

#### SA FORCE DE FRAPPE

Situé à Elancourt (Yvelines), son parc de 5 hectares (21 euros pour les adultes, 15 pour les enfants) reproduit 2 000 monuments et édifices du pays à l'échelle 1/30. Il peut s'appuyer sur le savoir-faire de la Compagnie des Alpes, le numéro 4 européen des parcs de loisirs avec Astérix et Futuroscope.

Ce pro de l'hôtellerie a débuté chez Lucien Barrière. Il fut directeur des banquets chez Disneyland Resort. Il a pris la tête du parc, alors détenu par la Compagnie des Alpes, en 2010.

Sur 45 hectares à Ermenonville (Oise), il propose 30 attractions et 4 spectacles par jour dans un décor de Far West (24,50 euros pour les adultes, 19,50 pour les enfants). Créé en 1963 par l'acteur Jean Richard, le parc a été racheté par Looping en 2015, qui détient aussi Bagatelle, sur la côte d'Opale.



#### SA STRATÉGIE

Pour attirer les familles (68% des 170 000 visiteurs en 2015), il a créé des attractions et des ateliers pour les enfants comme un chantier de fouilles archéologiques. «On ajoute chaque année au moins une nouveauté», précise Fabrice Watts, dont le parc, à 95% en plein air, ouvre de mai à novembre.

Ouvert d'avril à septembre, le parc (plus de 330 000 visiteurs en 2015) cible les familles avec enfants de 3 à 12 ans : plus de 80% des attractions sont accessibles à partir d'une taille de 90 cm. Cette année, il mise sur des animations de rue : Indiens contre cow-boys et séances de maquillage.



NOUVELLE JAGUAR F-PACE.

AVANT TOUT, C'EST  
UNE JAGUAR.



Découvrez le premier SUV de Jaguar ! Directement inspirée par la F-TYPE, la nouvelle F-PACE est la Jaguar la plus attendue du moment.

Avec son système quatre roues motrices (AWD), elle offre une conduite dynamique et une tenue de route irréprochable, quelle que soit la surface. Sa structure légère en aluminium et ses nouvelles motorisations Diesel Ingenium lui permettent également de limiter ses émissions de CO<sub>2</sub> à partir de seulement 129 g/km. Avec un coffre de 650 litres, la nouvelle F-PACE se présente comme le SUV le plus polyvalent de sa catégorie à partir de **42 740 €<sup>(2)</sup>**.

[jaguar.fr](http://jaguar.fr)



## THE ART OF PERFORMANCE

L'art de la performance

<sup>(1)</sup> 3 ans de garantie et d'entretien inclus, kilométrage illimité. Conditions sur [jaguar.fr](http://jaguar.fr). <sup>(2)</sup> Prix TTC recommandé hors option au 14/09/2015 de la F-PACE.

Modèle présenté : F-PACE Première édition V6 3L Diesel 300ch CEE, BVA, avec option vitres teintées : **84 075 €**.

F-PACE Première édition, série limitée de 67 exemplaires pour la France. Uniquement disponible sur stock, contactez votre concessionnaire Jaguar France le plus proche. **Consommations mixtes (l/100km) : 4,9 à 8,9. Émissions de CO<sub>2</sub> (g/km) : 129 à 209.** Jaguar France. Siren 509 016 804 RCS Nanterre.




## Ghislain Journé

Mieux que les chiens, chats ou poissons rouges, ses poules !

**N**e les appelez pas cocottes, mais plutôt Nac Nac. NAC ? C'est le sigle qui désigne les nouveaux animaux de compagnie, en l'occurrence les animaux de la basse-cour. Ce marché croît de 40% par an en France, car désormais les poules s'invitent en ville. Et sur ce créneau, c'est Farmili, la start-up fondée en 2014 par Ghislain Journé, qui fait cocorico. «Nous voulons devenir la première marque de jardin digitale», explique cet ancien banquier (BNP Paribas, Eurogage) de 35 ans. Chez lui, on trouve 28 sortes de poules (de 15 à 35 euros), pondeuses ou d'ornementation. Autre atout, ses poulaillers design, du modèle en kit à 250 euros au Container à 850 euros en tôle et châtaignier. «Ce n'est pas une mode mais, pour beaucoup, un retour aux sources», assure ce passionné qui, enfant, s'occupait du pigeonier de la maison familiale de Bourgogne.

De fait, il pensait toucher les urbains des zones pavillonnaires – il faut au moins 5 mètres carrés de jardin par poule. En réalité, la moitié de sa clientèle (il vise 5 000 poules vendues en 2016) réside en milieu rural. Magie d'Internet, il a eu aussi quelques touches au Canada ou au Qatar. Et surtout, il a trouvé un débouché inattendu avec les maisons de retraite ou foyers médicaux – s'occuper des animaux, cela redonne le moral – et les villes adeptes des potagers partagés. Ghislain et son associé Julien Mauras sont intarissables sur l'attrait d'une poule : elle fournit 200 œufs par an, mange les déchets organiques de la famille (150 kilos par an) et elle vit au moins six ans.

Pour garder le contact avec le client, Farmili vend dans son e-boutique des aliments bio, des graines potagères et du matériel. La start-up s'apprête à lever 500 000 euros pour muscler ses forces commerciales. Quant à ceux qui n'ont qu'un balcon, ils peuvent lui acheter des hôtels à insectes. Tous à la chasse aux papillons! 

Christophe David





## Nancy et Marcello Aghilone

Ils proposent une pompe à vélo rechargeable

Cet agent d'assurances de 54 ans, à Béziers, en avait marre de gonfler les vélos de toute sa famille avant leurs virées à VTT. Il a trouvé une parade avec Bimp'air, une pompe à air comprimé rechargeable. Après cinq prototypes et 2,3 millions d'euros levés, Marcello Aghilone a abouti. Sa capsule, de 11 litres d'air comprimé, se recharge en pédalant 6 minutes, grâce un compresseur miniaturisé. Sa fille Nancy, 26 ans, responsable des ventes (299 euros, en magasins spécialisés et sur leur site), vise 15 000 exemplaires écoulés dans l'année en Europe. Et elle voit déjà plus loin : «Notre technologie s'appliquera aux fauteuils roulants, aux quads, dans l'industrie...»

## Jonathan Daviaud

Il assure le covoiturage des coureurs et cyclistes

Vous aimez BlaBlaCar... Vous apprécierez Cariocar, le site de covoiturage que Jonathan Daviaud, 28 ans (à droite sur la photo), a lancé fin 2015 pour les sportifs, coureurs de marathon, cyclistes... En ciblant un public qui partage la même passion, il veut ajouter une dimension de réseau social. Cariocar se rémunère avec un fixe de 83 centimes plus 15% du montant facturé par le conducteur, ou reçoit une participation des organisateurs d'événements, ravis de limiter ainsi le nombre de véhicules à garer sur leurs parkings. «Ils sont 150 à nous avoir déjà fait confiance», se réjouit Jonathan Daviaud, installé à Antony, en région parisienne.

## Clint Hogestyn

Il a lancé le Airbnb des places de parking

Louer son appartement le temps d'un week-end, c'est désormais monnaie courante avec Airbnb. Mais à Nice, on peut proposer sa place de parking grâce à Parkego (200 places). «Notre grille tarifaire débute à 3 euros pour 30 minutes, et peut monter jusqu'à 14 euros pour une nuit complète», détaille Clint Hogestyn. «C'est deux fois moins cher qu'un parking traditionnel, idéal pour les touristes», ajoute cet ex-L'Oréal de 37 ans. Sa start-up, lancée en 2015 avec son ami Irfan Gaury, empoche une commission de 30% sur les transactions. Le duo, qui a levé 500 000 euros, vient de lancer un service voiturier. Ils ouvriront bientôt Parkego à Cannes, Marseille et Paris. Leur objectif ? Atteindre la rentabilité fin 2016.



## Victor Saison-Willot et Peter Pribylina

Ils créent une appli de rencontres sans triche

Dans la famille applications de rencontres, voici Tutti Flirty. Son originalité : chaque utilisateur se présente dans une vidéo publique de 10 secondes. Les prétendant(e)s peuvent alors envoyer un «flirt» (une vidéo de réponse), cette fois privée. De la sorte, les candidats s'épargnent des rendez-vous inutiles comme en a connu le fondateur trentenaire, Victor Saison-Willot. Cet ancien étudiant en histoire et Peter Pribylina, un pro de la logistique, ont déjà enregistré 100 000 téléchargements (62% d'hommes, 38% de femmes, âge moyen 24 ans) et espèrent lever 500 000 euros. L'appli est gratuite, mais il faut payer (0,99 euro) pour relancer un inscrit. Tutti Flirty espère entrer dans le top 3 français des applis de rencontres fin 2016.

## Léonore de Roquefeuil

Elle compare tous les programmes politiques

Les Français en ont assez des petites phrases des politiques ? Avec Voxe.org, ils peuvent comparer les programmes à la volée sur Internet. «On travaille comme Wikipédia, avec des bénévoles qui vérifient toutes les propositions», explique l'entrepreneuse de 28 ans. Son site, né avec la présidentielle de 2012, a couvert 22 élections dans 15 pays. «Notre prochain rendez-vous est la primaire des Républicains», précise celle qui multiplie les cafés avec les candidats afin qu'ils ouvrent leur programme à sa team de sept personnes. Pour financer sa «start-up civique», elle a convaincu Google et le trio Niel-Granjon-Simoncini de lui donner un coup de pouce.

## Pierre Guitton

Son purificateur d'air fait un carton en Chine

L'air à la maison est souvent plus pollué qu'à l'extérieur. Sauf à Pékin, où il ne suffit pas d'aérer pour mieux respirer. Et c'est en Chine que ce polytechnicien de 45 ans fait un carton avec ses purificateurs d'air Teqoya. La techno, les ions négatifs, n'est pas nouvelle. Mais ses produits sont silencieux et n'émettent pas d'ozone ! Pour se lancer, cet ex-responsable de R & D a réuni 250 000 euros et bénéficié du soutien de Bpifrance. Ces ionisateurs, en vente sur le Net, ne sont certes pas donnés : 379 euros pour une pièce de 30 m². Mais, avec 1000 exemplaires par mois, il compte atteindre l'équilibre d'ici deux ans.

# NIKE

## L'INÉPUISABLE POMPE À FRIC

A l'approche de l'Euro, où elle fournira l'équipe de France, la firme américaine continue de dominer l'industrie du sport de la tête et des épaules. Voici les ressorts d'une multinationale qui dégage plus de 10% de rentabilité nette.

N°2

DANS LE  
**FOOTBALL**

L'équipementier des Bleus détient près de 40% du marché et se rapproche d'Adidas, le leader historique.

N°1

DANS LE  
**BASKET-BALL**

Nike, sous son propre nom et avec la marque Jordan, contrôle 75% d'un segment clé pour le public jeune.

N°1

DANS LE  
**RUNNING**

Le business initial de Nike, et toujours le plus porteur, se féminise. La marque détient 35% de part de marché.

N°1

DANS LE  
**TEXTILE SPORT**

Depuis deux ans, l'américain est devenu leader mondial devant Adidas, avec 11,7% d'un marché très disputé.



Part de marché 2014.  
Sources : Sporting  
Goods Intelligences,  
Sneakernomics, Sports One.





**32,7**  
milliards

**27,8**  
milliards

**19**  
milliards

Chiffre d'affaires,  
en dollars.  
\* Prévision.

**DES VENTES  
MONDIALES QUI  
S'ENVOLENT**

SOURCE: NIKE

2010

2014

2016\*



# 1. LA FOLIE DES MAILLOTS LUI RAPPORTE GROS



Nike aligne les millions pour les équipes nationales, les clubs et les stars du ballon rond. Une inflation qui peut sembler démente. Mais ces contrats sont très rentables.

## LES PAYS PHARES QU'IL SPONSORISE



**France**  
**42,3 millions**  
Un record. Signé avant la désastreuse Coupe du monde 2010.



**Angleterre**  
**30 millions**  
Une équipe jeune qui a une bonne cote.



**Brésil**  
**25 millions**  
Après 2018, Nike devra payer plus pour le conserver.



**Portugal**  
**7 millions**  
Avec Ronaldo en tête d'affiche, un contrat juteux.

**R**éaliser la photo officielle de l'équipe de France, à Clairefontaine, fut un vrai casse-tête. Les joueurs auraient bien aimé s'installer à leur guise, chacun à côté de son meilleur pote. Mais Nike a dit no, no, no ! Pas question de voir s'immiscer une chaussure Adidas sur le cliché, pour peu qu'un des joueurs placé au premier rang soit en contrat avec la marque concurrente. Quand on a investi, comme Nike, 42,3 millions d'euros par an pour faire figurer sa virgule sur le maillot des Bleus, on a droit à quelques exigences. Nicolas Piry, un des membres du staff du sélectionneur Didier Deschamps, est d'ailleurs spécialement chargé de veiller à ce que le sponsor soit omniprésent, dès qu'une caméra surgit.

**LE RÊVE**, pour la multinationale américaine, serait que les coéquipiers de Blaise Matuidi remportent l'Euro en juillet. En effet, depuis 1960, toutes les équipes sacrées ont porté un maillot Adidas (sauf en 1992). Le football est pour les équipementiers un marché colossal, estimé à 8 milliards d'euros, ventes de maillots et de

chaussures pour l'essentiel. Et selon une règle ancestrale, les contrats de sponsoring sont signés avec les équipes pour les maillots et avec chaque joueur star pour les chaussures (d'où le casse-tête des photos). Durant la dernière Coupe du monde, Nike habillait ainsi 11 nations et, lors de l'Euro, il en aura six. Côté crampons, 58% des joueurs de la Ligue 1 en France portent des Nike en 2016, contre seulement 38% des Adidas.

Impressionnant quand on songe que l'américain, culturellement moins porté sur le «soccer», est parti de zéro ou presque il y a vingt ans. Sa conquête, il l'a construite d'abord sur le terrain. Dans tous les pays, ses représentants sillonnent les clubs pour enrôler les espoirs. «Nike leur fournit des chaussures, ainsi que des baskets à leur famille, explique cet agent de joueur. Moyennant quoi, il les enrôle pour dix ans. A 16 ans, on est parfois naïf...» Au sommet, par contre, il faut sortir le chéquier. Son premier coup d'éclat remonte à 1996, quand il s'est emparé de la mythique équipe du Brésil. Le contrat qu'il signa, de 12,5 millions d'euros par an et sur dix ans, fit date. C'était cinq fois ce qu'Adidas payait à l'époque pour s'afficher avec les Bleus. A ce prix-là,

le contrat était truffé de clauses, souvent secrètes, dont le droit d'organiser 50 matchs amicaux sur la période avec les stars brésiliennes. En 2018, le contrat, monté depuis à 25 millions par an, sera renégocié. «Il va falloir payer beaucoup plus cher pour conserver la Seleção, explique un cadre de la marque américaine sous couvert d'anonymat. Ils nous ont fait gagner énormément d'argent.» Autre deal scruté à la loupe, celui de l'équipe d'Allemagne, rediscuté lui aussi en 2018. Il se murmure que les Américains seraient prêts à mettre 1 milliard d'euros. Sans doute un coup de bluff destiné à essorer Adidas, qui ne peut dignement pas se priver de son équipe nationale !

## POURQUOI AUTANT D'ARGENT ?

Mais tout simplement parce que l'audience du foot est hors normes. Le but qui a permis à l'Allemagne de remporter la Coupe du monde 2014 face à l'Argentine a été vu au ralenti par plus de 1 milliard de téléspectateurs. Et son auteur, Mario Götze, s'il portait un maillot Adidas, a tiré avec des chaussures Magista de chez Nike. La finale de l'Euro 2012 a réuni 320 millions de téléspectateurs, celle de la Champions League 2015 (les

## LES CONTRATS ANNUELS AVEC LES JOUEURS ET LES CLUBS



**C. RONALDO**  
**9,6 millions €**  
De cinq ans, ce contrat record court jusqu'en 2019.



**NEYMAR**  
**8 millions €**  
Le Brésilien est la nouvelle égérie de Nike dans les pubs.

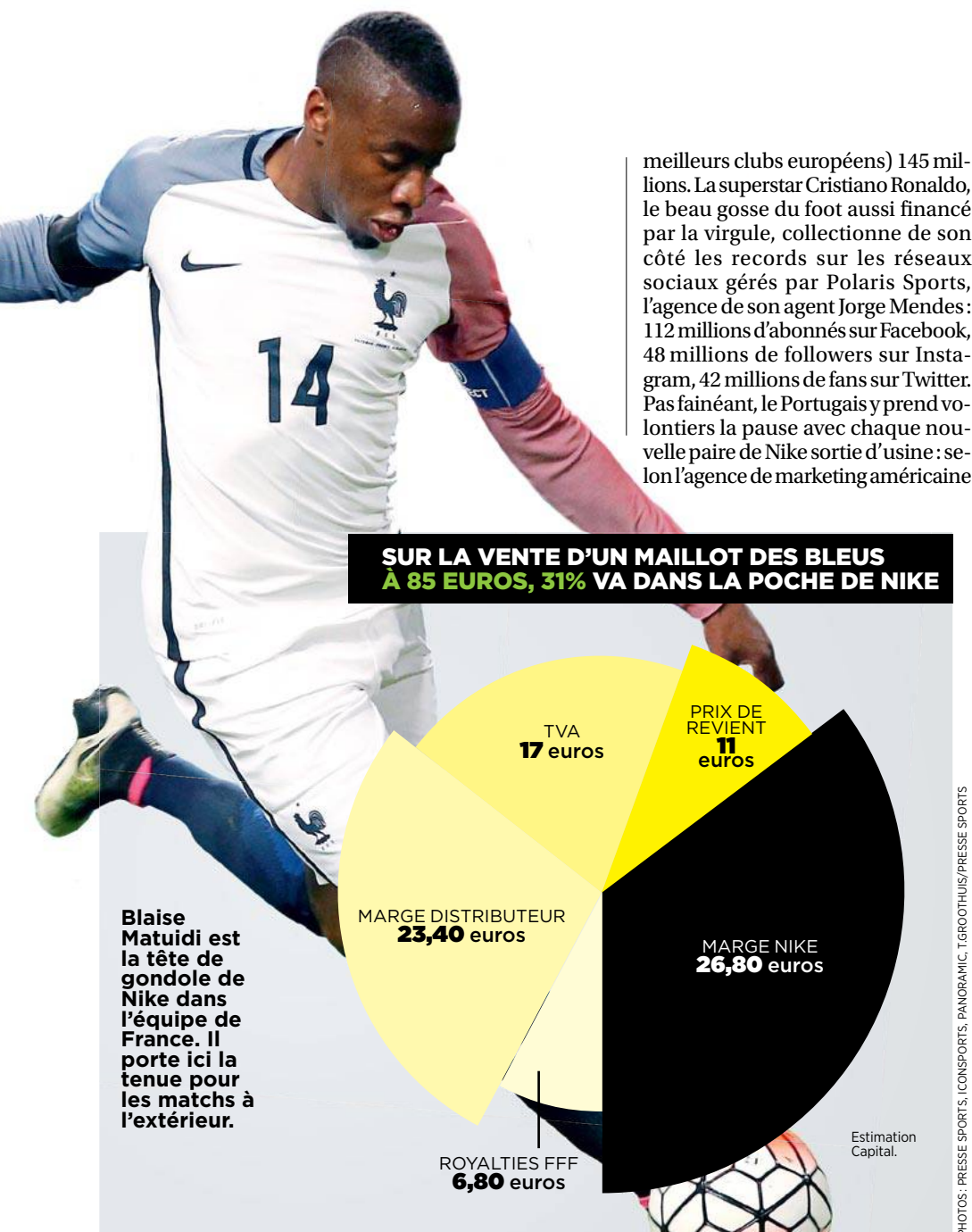


**IBRAHIMOVIC**  
**2,5 millions €**  
En 2014, il a résigné pour cinq ans, au terme d'un bras de fer.



**RIBÉRY**  
**500 000 €**  
Depuis son départ des Bleus, il touche quatre fois moins !





Opendorse, il gagnerait ainsi un bonus (jusqu'à 230 000 euros), en plus de son contrat de 9,6 millions d'euros, lorsqu'il met en avant son sponsor.

**L'IMPACT DU SPONSORING** se mesure aussi avec les ventes de maillots des grands clubs – plus «bankable» encore que les équipes nationales. En France, Nike s'est offert le meilleur, le PSG, avec qui il est sous contrat depuis 1989 au prix de 30 millions d'euros par an. Selon Euromerics Sport Marketing, le PSG aurait vendu la saison dernière 1,7 million de maillots dans le monde. A 80 euros pièce, cela fait tout de même 136 millions d'euros de chiffre d'affaires! Un bon retour sur investissement, sachant que Nike récupère près de 30% de cette somme (lire ci-contre). Le Barça affiche un rapport qualité-prix encore meilleur: le club de Barcelone écoulait 2,5 millions de maillots Nike par an, à mettre en regard d'un contrat de sponsoring de 35 millions. En échange de ces contrats en or, les équipes doivent respecter des règles très strictes. S'agissant des Bleus, par exemple, tous les joueurs et le staff doivent être aux couleurs de Nike dès qu'ils sont dans l'enceinte du stade ou du centre d'entraînement. Les footballeurs doivent de leur côté donner chaque saison entre deux et quatre journées pour le tournage des pubs ou les opérations commerciales de la marque. On en oublierait avec cela les qualités intrinsèques des produits. On attribue à Nike le fait d'avoir modernisé le style des maillots, plus proches du corps et donc de la mode sportswear. On peut les porter aussi bien au stade que dans la rue. Avec des choix discutables, comme la marinière de l'équipe de France sortie fin 2010 et abandonnée onze mois plus tard. La marque a aussi lancé des lignes adaptées à la morphologie des femmes. Pour ses chaussures, l'innovation est permanente, sur les matières, le laçage ou les crampons. Cette année, ses ingénieurs ont ainsi développé la technologie Anti-Clog, un système censé empêcher la boue d'adhérer aux crampons. Cela pourra servir au joueur du dimanche, mais franchement, de la gadoue au Stade de France ou au Vélodrome, c'est impossible! 🚫



**BARÇA**

**35 millions €**  
Le contrat, qui s'arrête en 2018, pourrait monter à 85 M€.



**PSG**

**30 millions €**  
Avec Nike depuis 1989, Paris a résigné jusqu'en 2022.



**ATLÉTICO MADRID**

**15 millions €**  
Un bon prix pour une équipe en finale de la Champions League.



**SHANGHAI SHENHUA**

**10 millions €**  
Nike a 16 clubs de l'élite chinoise. Gros marché en vue.

**18 MOIS DE R & D POUR SORTIR  
SA NOUVELLE HYPERDUNK,  
À 140 EUROS\*, DÉDIÉE AU BASKET**



\*Prix estimé. Commercialisation à la mi-juillet.

## 2. IL A MISÉ DES MILLIARDS DANS L'INNOVATION ET ÇA RAPPORTE

Le numéro 1 du sport affiche de très loin le plus gros budget de recherche et développement du secteur. Et renouvelle ainsi ses collections à un train d'enfer. Plongée dans ses labos.

**C**hez Nike, les brevets s'enchaînent comme les «dunks» de Kobe Bryant, la star du basket américain. Nous avons fait le décompte : sur les quatre premiers mois de 2016, l'équipementier en a déjà déposé 139. Ce qui porte à 8 235 patentes son invraisemblable catalogue. Tout y passe : les collants d'athlétisme en tissu antisudation, les maillots à capuche ultramoulants, les semelles amortissantes, mais aussi les processus industriels visant à réduire sa

dépendance à l'Asie. Ou encore cette paire de lunettes intelligentes digne de la Silicon Valley : ses verres s'adaptent instantanément à la luminosité, et la focale s'ajuste en fonction de la discipline pratiquée.

**CETTE TROUVAILLE** verra-t-elle vraiment le jour ? Une chose est sûre, pour Nike, l'innovation est le nerf de la guerre. «Nous sommes entrés dans l'ère de la performance personnalisée», expliquait, tel un Steve Jobs du sneaker, le P-DG, Mark Parker, lors de la dernière convention de la firme en mars à

New York. Lors de ce grand show, il a présenté l'HyperAdapt 1.0, un drôle de godillot qui se lace tout seul, comme dans le film «Retour vers le futur». Un coup de pub qui n'aurait pas été possible sans les fortunes que la marque au swoosh place dans la R & D. Pendant longtemps, elle y a consacré 2 à 3% de son chiffre d'affaires, ratio en phase avec le reste de l'industrie du sport. Mais, ces dernières années, son budget aurait doublé pour atteindre 1,5 milliard de dollars, soit trois fois plus qu'Adidas, son plus proche adversaire. Voilà comment le



1

**CHAUSSETTE FLYKNIT**

Elle remplace le traditionnel manchon et les tiges intégrées des chaussures de basket-ball. Elle permet d'économiser du poids et améliore grandement le confort du pied.

2

**COMPRESSION NERVURÉE**

Le tricot a été conçu pour assurer un maintien fiable mais tout en souplesse au niveau du tendon d'Achille. Une priorité pour les joueurs de basket.

3

**AÉRATION RENFORCÉE**

La ventilation des baskets a toujours été un casse-tête. Cette petite grille latérale dans la chaussette intégrée doit réduire le taux d'humidité dans la chaussure.

4

**RENFORT DU TALON**

Constitué d'élastomère polyuréthane, un matériau très résistant dont les propriétés tiennent à la fois du plastique et du caoutchouc, il protège d'éventuels coups de pied.

5

**CÂBLES FLYWIRE**

Étalés sur toute la longueur de la chaussure, y compris à l'avant, ils sont constitués d'une matière proche du Nylon. Ils assurent un excellent maintien par un effet enveloppant.

6

**COUSSIN AMORTISSEUR**

La poche Zoom Air sur toute la longueur du pied donne un effet trampoline. Des «logements» pour les orteils favorisent, eux aussi, l'explosivité du joueur.

7

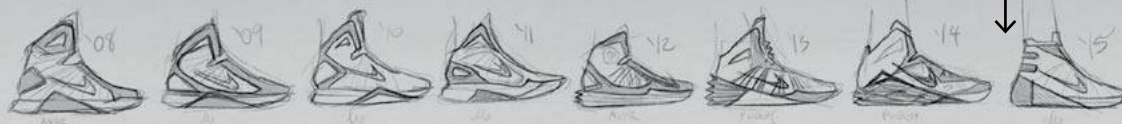
**LIGNES CREUSÉES**

Situées sur les flancs avant de la semelle, elles procurent une adhérence multidirectionnelle adaptée au basket-ball, où le jeu change de sens en permanence.

8

**HUITIÈME VERSION**


L'Hyperdunk, chaussure la plus utilisée par les joueurs de la NBA, était sortie pour les JO de Pékin. Le modèle annoncé pour les Jeux de Rio a été complètement redessiné.



numéro 1 mondial du sport rivalise d'ingéniosité pour améliorer la performance de ses chaussures (voir ci-dessus). Ce qui lui permet d'afficher sans complexe des prix à 140 euros!

**LE CŒUR DE SON BUSINESS** reste en effet la chaussure. La plus fameuse des technologies, apparue dans les années 1980 et toujours en vogue, est la semelle Air, déclinée en de multiples versions (Max, Force, Zoom...) censées garantir un amorti toujours meilleur. Nike a aussi créé le Foamposite, dessus de chaussure sans couture, les semelles ultraflexibles Free, qui donnent l'impression de courir pieds nus, ou le Flyknit, un chausson intégré qui assure souplesse et maintien. «Aucune autre marque n'approche ce niveau de sophistication sur une gamme aussi large», note Frédéric Tain, éditeur de la publication spécialisée «Sport Guide». Et le flot ne semble pas près de se tarir. Les pointes de sprint Zoom Superfly Flyknit conçues pour les JO de Rio épousent parfaitement le pied et sont dotées d'une semelle constellée d'un maillage de pointes ultraréactif.

Reste qu'une bonne partie des nouveautés sont assez cosmétiques. Si tous les modèles sont retouchés une fois l'an, les véritables innovations restent rares. Il a ainsi fallu huit ans avant que l'Hyperdunk soit redessinée. Le plus souvent, il ne s'agit que d'une modification du look. «Nike abuse un peu du terme «innovation», s'amuse Eugenio Di Maria de «Sporting Goods Intelligence», une lettre professionnelle réputée dans l'industrie. L'astuce tient dans le fait que la marque étale ses nouveautés, parfois minimes, tout au long du calendrier, en présentant quatre collections par an. C'est ce rythme infernal qui finit par donner une impression de renouvellement permanent dans les magasins. Le design selon Nike est mitonné dans un lieu mythique pour les salariés de la maison : l'«Innovation Kitchen» (la cuisine aux innovations), bâtiment discret situé sur le campus de la multinationale à Beaverton (Oregon). Dans ce laboratoire dédié aux sciences de la chaussure et de la tenue de sport travaillent plus de 600 personnes : designers, experts en matériaux,

médecins, aérodynamiciens... Ce bataillon de scientifiques est deux fois plus nombreux que l'ensemble des chercheurs travaillant pour les cinq principaux concurrents. L'antre est surveillé comme Fort Knox. Surtout depuis qu'Adidas a réussi en 2014 à en débaucher trois designers réputés (Nike avait menacé d'un procès). Les seuls visiteurs admis sont des athlètes sous contrat avec la marque, qui font part de leurs besoins et servent à tester les prototypes. Le temps nécessaire pour peaufiner une nouvelle recette dans la Kitchen ? Au minimum 18 mois, comme dans le cas de l'Hyperdunk. Et parfois beaucoup plus, comme pour l'HyperAdapt, qui a pris cinq ans. Hyperlong. 

**LE SWOOSH A FÊTÉ SES 44 ANS****1972**

Inspirée d'une chaussure japonaise, la Cortez est le premier modèle de la marque.

**1985**

L'Air Jordan, gamme du nom de l'ancien des Chicago Bulls, réalise 3,3 milliards de dollars aujourd'hui.

**1987**

L'Air Max 1, sans doute la plus célèbre des Nike, est la première ayant un système d'amorti transparent.

**2016**

La marque expose ses concepts futuristes à la Semaine du design de Milan.



# 3. IL A TUÉ LE MATCH SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX


Parti le premier, Nike compte des millions de fans sur Facebook, Instagram ou Twitter. Ses applications lui permettent aussi de créer des communautés sportives, surtout dans le running. Une arme de fidélisation massive.

**T**ous les mercredis à 19 heures, c'est le même rituel près de la Sorbonne. Des centaines de coureurs se retrouvent devant la boutique Nike toute proche. Ils ne se connaissent pas forcément mais sont tous là pour la même chose : une virée de 10 kilomètres le long de la Seine avec le Nike+ Run Club (NRC). En tête de file, des «pacers» (des lièvres qui donnent le rythme) tout de Nike vêtus, comme Mathieu, prof de sport dans le civil, qui arrondit ainsi ses fins de mois : «Ici, on vient courir entre potes et courir pour se faire des potes», résume-t-il, tout en haranguant avec un mégaphone sa joyeuse bande, à 70% féminine. Des sessions de ce genre, il s'en tient en moyenne quatre par semaine à Paris. Les participants ne sont pas obligés de porter des Nike pour en être, mais tout y contribue : les conseils prodigués par les coaches, la page Facebook Nike Running France où il faut s'inscrire (246 429 abonnés) et l'utilisation de l'application Nike+ Running, qui permet d'analyser ses performances. Créé il y a dix ans à New York, le NRC est la plus grande communauté de runners au monde, avec 6 millions de fans qui racontent leurs expériences, mettent en ligne des photos ou participent à des courses. Et si toutes les marques de sport ont basculé dans le numérique, c'est Nike qui fait la course en tête. Systématique depuis le début des années 2010, sa présence sur les réseaux sociaux est sans équivalent dans le secteur : 130 millions de

followers sur Facebook, soit 50 millions de plus que ceux d'Adidas. Idem pour la messagerie Twitter, qui affiche 17 millions d'abonnés, près du double de la marque aux trois bandes. Sur la plate-forme de partage de photos et de vidéos Instagram, c'est encore plus fort : avec 43 millions de fans, Nike figure parmi les trois marques les plus suivies au monde, avec National Geographic et les dessous Victoria's Secret.

**SUR LES 2,4 MILLIARDS** que Nike consacre au marketing, une moitié est désormais dépensée sur le Web et dans le numérique, l'autre dans les médias traditionnels, selon le cabinet NPD. Et ça marche : en 2014, année du Mondial brésilien, deux de ses spots figuraient parmi les dix publicités les plus regardées sur YouTube, avec une audience énorme de plus de 100 millions de vues. «Cet avantage-là, Nike se l'est d'abord forgé en étant le premier du secteur à miser sérieusement sur les applications mobiles», rappelle Eugenio Di Maria, l'éditeur de la lettre spécialisée «Sporting Goods Intelligence». En 2006, associée à Apple, la marque au swoosh avait, en effet, présenté une chaussure qui se connectait à un iPod, permettant au coureur de mesurer et d'enregistrer ses performances. Raillé à sa sortie comme s'il s'agissait d'un gadget, le kit Nike+ avait cependant fait un carton. La marque avait également été pionnière en sortant l'un des premiers bracelets de sport connectés, le Fuelband. Aujourd'hui, au siège, 200 personnes sont chargées de la conception

des applis mobiles. Il existe une bonne trentaine de ces «apps» (Training Club, Football, NikeWomen...), dont la Nike+ Running de nos joggers de la Sorbonne, qui aurait été chargée plus de 30 millions de fois, un record dans la catégorie. Un succès qui s'explique par le côté fun de cette plate-forme, qui permet à la fois de visualiser en détail ses parcours, de programmer une playlist pour écouter de la musique durant l'effort, mais aussi de comparer ses prouesses à celles de ses amis et de leur lancer des défis.

L'objectif de Nike est désormais de profiter pleinement de son «écosystème» sur Internet pour booster ses ventes en ligne. Pour l'heure, ces dernières représentent 5% du chiffre d'affaires (environ 1 milliard de dollars), et le P-DG, Mark Parker, se fait fort de les tripler en cinq ans. «L'idée est de proposer des offres personnalisées – couleurs, dessins, intérieur de la chaussure – grâce aux informations collectées via les réseaux sociaux», observe Frédéric Tain, de «Sport Guide». Cibles prioritaires de la marque : les femmes, deux fois plus acheteuses sur le site que les hommes et qui sont 75 millions à être enregistrées, avec tous les détails sur leur pratique sportive. A terme, l'objectif est autrement révolutionnaire : permettre au client de composer sa chaussure sur le site, puis lui envoyer un fichier pour fabriquer la sneaker sur une imprimante 3D dans une boutique ou à la maison. L'ère de la basket à la demande commence tout juste. 

## À PARIS, UNE COMMUNAUTÉ DE RUNNERS FANATIQUES

1

Nike organise tous les ans à Paris un 10 kilomètres à ses couleurs. Plus de 15 000 coureurs y ont participé en octobre 2015, avec à leur tête les athlètes d'élite sponsorisés par la marque.

2

Les membres du Nike+ Run Club se réunissent quatre fois par semaine à Paris. L'inscription et les conseils fournis par les coaches (au premier plan, avec le T-shirt NRC) sont gratuits.

3

L'application Nike+ Running, qui mesure les performances, est l'une des plus téléchargées sur les iPhone.

**2012**  
**7,3**  
**MILLIONS**  
**DE FANS SUR**  
**INSTAGRAM\***





**2016**  
**43**  
**MILLIONS**  
**DE FANS SUR**  
**INSTAGRAM\***

**1**



**3**



**2**

\* Dans le monde.

PHOTOS: CYRIL MASSON/NIKE, REMY DELUZE POUR CAPITAL, SP/NIKE



# POURQUOI PRICEMINISTER N'EST PAS DEVENU L'AMAZON FRANÇAIS

Pionnier du commerce en ligne, le site n'a pas réussi à atteindre la taille critique. En dépit de son rachat par le japonais Rakuten.



LA NOUVELLE  
VIE DE PKM,  
LE FONDATEUR

Grâce à la vente de PriceMinister Pierre Kosciusko-Morizet a pu investir dans une île au large de Cancale, avec son fort Vauban, son hélicoptère et sa piscine.



**D**ifficile d'imaginer des bureaux plus agréables, en plein cœur de la capitale. Grâce à une hauteur sous plafond de plusieurs mètres, d'immenses fenêtres baignent de lumière un open space zen chic : murs blancs, plantes à gogo et photos de Tokyo. «Nous avons tout refait à notre arrivée en 2012», précise Olivier Mathiot, patron de PriceMinister. Mais voilà, les 180 salariés qui y travaillent vont devoir se serrer. Un peu. D'ici l'été, le boss sous-louera 500 des 3 000 mètres carrés. «Nous devons faire des économies», assume-t-il.

**FINI L'INSOUCIANCE !** Pour PriceMinister, l'année a commencé par une sacrée déconvenue : son propriétaire japonais, Rakuten, a divisé par trois, dans ses comptes, la valorisation du site. Racheté 200 millions en 2010, l'e-commerçant tricolore ne vaudrait aujourd'hui que 65 millions d'euros. «Entre-temps, nous avons cédé certaines activités, comme AVendreALouer.fr ou VoyagerMoinsCher.com, et fermé l'Espagne et l'Angleterre, justifie Olivier Mathiot. Mais c'est vrai que notre rentabilité s'est érodée.» Nous n'en saurons pas davantage ; le portail

d'achat-vente ne donne aucun chiffre. «Nous ne les regardons plus trop», s'excuse un banquier d'affaires. Soyons clairs, PriceMinister n'est pas un nain : il revendique 1 million de clients chaque mois et 50 000 transactions quotidiennes. Mais, avec 8,2 millions de visiteurs uniques en janvier selon Médiamétrie, il décroche face à eBay (10,8 millions), Cdiscount (16,1 millions), et surtout Leboncoin (23,7 millions) et Amazon (24,2 millions). Selon l'étude du cabinet d'OC & C Strategy sur l'attractivité des enseignes, même bilan. Chaque année, les consultants demandent à 5 000 consommateurs de noter les distributeurs sur le choix, le prix... Eh bien, en 2015, PriceMinister était largué à la 62<sup>e</sup> place quand Cdiscount, eBay et Leboncoin tenaient leur rang dans le top 30. Dominé, ce n'est pas une grande surprise, par Amazon. PriceMinister pouvait pourtant rêver d'un destin à l'américaine. Lancé en janvier 2001 par la star du Web Pierre Kosciusko-Morizet, le site a vite trouvé son public. Son modèle ? La place de marché. Des milliers de particuliers et de professionnels mettent en vente bouquins, CD ou consoles vidéo, et PriceMinister joue les tiers de confiance : il garantit au vendeur d'être payé et à l'acheteur de recevoir sa commande. Lui prend une commission au passage. Après trois mois d'existence, il offrait un catalogue de 100 000 références ; après trois ans,

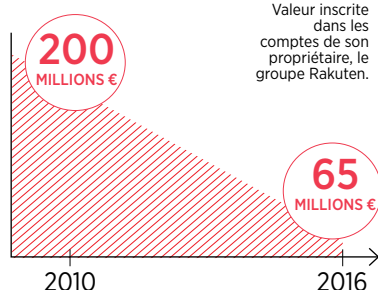
près de 3 millions ! Avec «PKM» en chouchou médiatique, PriceMinister était devenu la pépite du Web français, dépassant brièvement l'audience d'eBay dans l'Hexagone, ce qui a fini par attirer Rakuten. Malgré des comptes pas si brillants – 40 millions de chiffre d'affaires, et quelques pertes en 2009 – le japonais prévoyait de «développer une plate-forme mondiale d'achats». Mais voilà, les concurrents lui ont volé la vedette.

**UNE KYRIELLE DE SPÉCIALISTES**, de Sarenza à Allopage, difficiles à battre sur leur créneau, ont d'abord émergé. Mais ce n'est pas l'essentiel. Sur son métier CtoC (la vente de particulier à particulier), comme disent les pros, PriceMinister subit la déferlante Leboncoin. Gratuit, le portail revendique 25 millions de petites annonces sur 60 catégories de produits. Côté BtoBtoC (un professionnel passe par un commerçant en ligne pour toucher les particuliers), le site doit affronter Amazon, chez qui 47% des produits achetés viennent de marchands indépendants. Et ce modèle de place de marché est aussi copié par d'autres acteurs puissants, enseignes traditionnelles (Fnac, Darty...) ou pure players (Cdiscount...). Pour inciter ces professionnels à venir dans son centre commercial virtuel, PriceMinister doit batailler dur. Ses concurrents peuvent faire valoir une audience plus forte et parfois

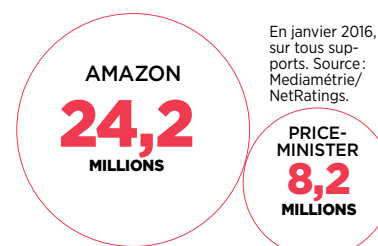




## VALORISATION DE L'ENTREPRISE



## NOMBRE DE VISITEURS PAR MOIS



## ATTRACTIVITÉ DES ENSEIGNES

- 1<sup>er</sup> AMAZON
- 2<sup>e</sup> PICARD
- 3<sup>e</sup> YVES ROCHER
- ....
- 62<sup>e</sup> PRICEMINISTER

Etude 2015 de OC&C Strategy auprès de 5 000 consommateurs.

## ÉVOLUTION DE L'AUDIENCE



des moyens logistiques : Cdiscount propose à ses vendeurs de stocker des références dans ses entrepôts, par exemple. Lui, non. Il doit donc multiplier les services : suivi personnalisé, possibilité d'envoyer des coupons de réduction au client final ou de customiser sa boutique Internet... Des outils en partie facturés mais coûteux, puisque le site a dû muscler son équipe technique et tripler son staff de commerciaux. Problème : parallèlement, concurrence oblige, il a dû baisser le taux moyen de commission de 14 à 9%. «Nous avons augmenté de près de 300% notre volume d'affaires, mais nous avons perdu de la marge», résume Olivier Mathiot.

**CÔTÉ AUDIENCE**, le site consacre 8% de son chiffre d'affaires aux achats de mots-clés Google et autres leviers marketing. Un tiers de son trafic est «payant», c'est-à-dire dopé, quand Cdiscount revendique 90% de trafic naturel (gratuit) et Fnac.com assure qu'une majorité de ses visiteurs tapent son adresse ou son nom directement dans un moteur. Pourquoi de telles différences ? «PriceMinister a pâti du changement d'algorithme de Google en 2013, se défend Olivier Mathiot. Notre référencement gratuit s'est dégradé.» Yves Marin, chez Kurt Salmon, ajoute une autre explication : «Le site manque d'éléments de différenciation pour attirer naturellement les clients.» Il a bien son système de promotion – le client cumule

des points à utiliser comme bons de réduction auprès des autres vendeurs du site – mais il n'a que peu d'offres en propre. Seuls 5 à 10% de ses vendeurs lui sont exclusifs. Il ne peut pas s'engager à leur place sur des services communs type livraison gratuite ou retour sans frais. Quant à sa marque, elle n'est plus forcément dans toutes les têtes. «Nous avons limité les investissements de pub parce que nous sommes dans un entre-deux, reprend Olivier Mathiot. Nous attendons de basculer sous la marque Rakuten.» Preuve de ce flottement ? Un drôle de logo qui a déjà changé trois fois depuis 2010, laissant de plus en plus de place au nom nippon tout en maintenant PriceMinister.

Pour rebondir, l'enseigne espère enfin bénéficier des synergies promises lors du rachat il y a cinq ans par Rakuten, leader du commerce en ligne au Japon avec plus de 105 millions d'utilisateurs. Olivier Mathiot vient aussi de renouveler son équipe, avec deux nouveaux directeurs, Jonathan Gorges au commercial et Patrick Herrmann à la technique. Enfin le patron peaufine un système de notation hyperexigeant des marchands pour éviter les déceptions, et la géolocalisation des vendeurs et des acheteurs pour éviter les frais de livraison... Selon lui, le profil multi-carte de PriceMinister (neuf et occasion, professionnel et particulier) reste son principal atout.

# RANA, LE RAVIOLI QUI A CONQUIS LE MONDE

Cette discrète marque italienne a fait décoller le rayon pâtes fraîches. En France, Giovanni Rana devance ainsi l'acteur historique Lustucru. Ses secrets de cuisine.

PHOTOS: RICHARD ALCOCK - ILLUSTRATION ANTOINE LEVESQUE

**L**orsque le patron, Gian Luca Rana, vous accueille dans son village près de Vérone, il reçoit dans la maison de son père Giovanni, fondateur de l'entreprise. La bicoque en bois façon chalet suisse ne paie pas de mine. Au salon, les meubles, napperons et autres babioles semblent figés depuis les années 1960. Et dans la salle de réception au sous-sol, parmi les innombrables photos de famille, figure celle du pape Jean-Paul II bénissant les raviolis maison. Un décor modeste, plutôt étonnant pour une figure du capitalisme

italien. Mais la vraie surprise, énorme celle-là, est dehors. La maison est encerclée par 30 000 mètres carrés d'une usine aux grands murs blancs. Il suffit de marcher 10 mètres et d'ouvrir une porte pour découvrir une immense chambre froide remplie de parmesan et de gorgonzola; 20 mètres de plus pour entendre la litanie infernale des 18 lignes de production qui débitent chaque jour 12 millions de raviolis pour la seule Europe. «Mon père n'a jamais voulu bouger», sourit Gian Luca Rana. Bien lui en a pris. Cette proximité avec ses produits a payé. Car de belles PME italiennes dans l'alimentaire, il y en a des centaines. Mais

## PARTOUT, LEADER DU RAVIOLI

ITALIE  
**36,2%**

FRANCE  
**26,4%**

ESPAGNE  
**37,8%**

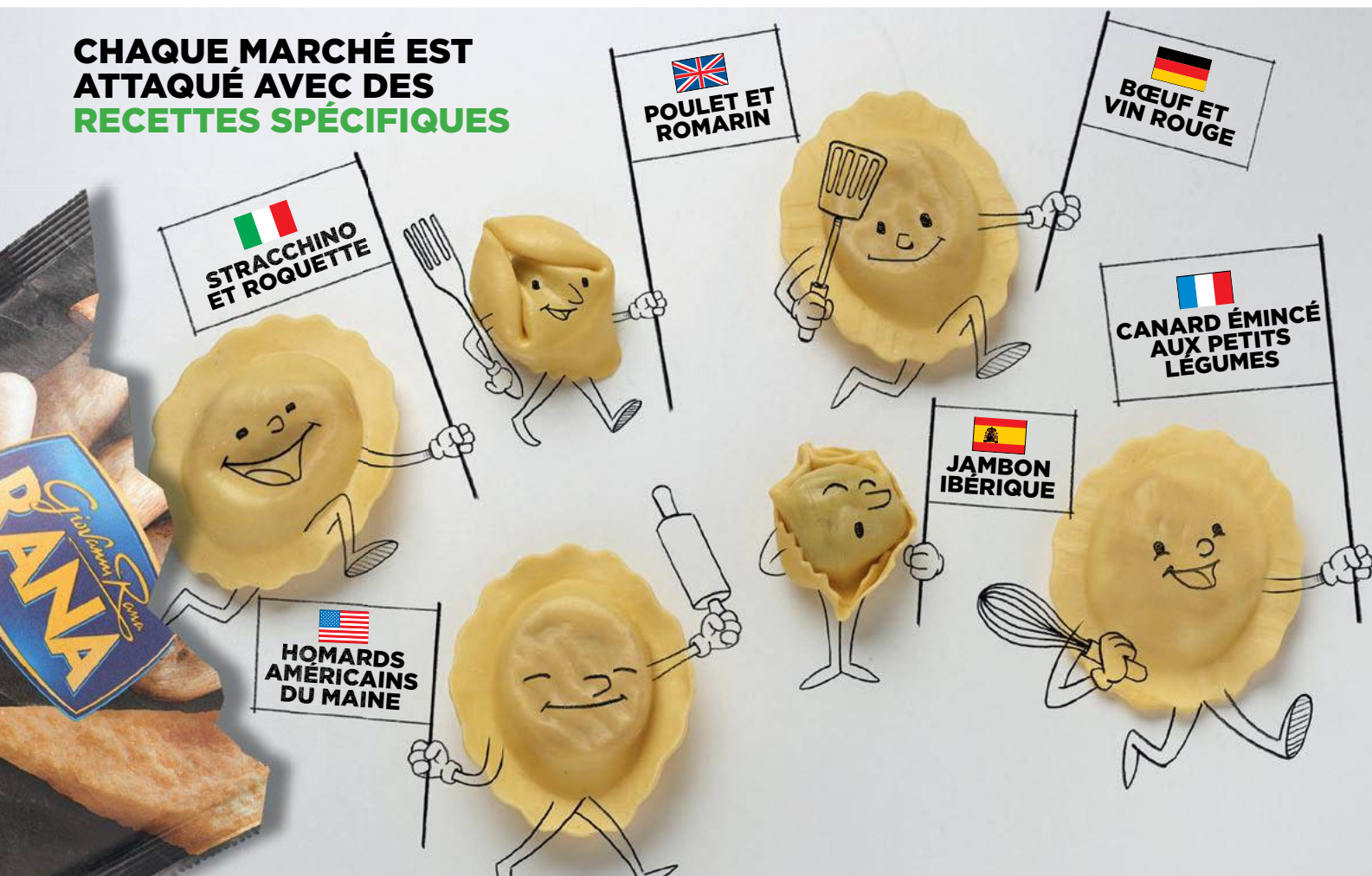
ÉTATS-UNIS  
**24,7%**

ROYAUME-UNI  
**20,5%**

Ses parts de marché, en valeur, sur les pâtes farcies fraîches.

celles qui ont su, comme Rana, devenir mondiales sont plus rares. Le roi du ravioli est aujourd'hui présent dans 38 pays. Son chiffre d'affaires a doublé en dix ans pour atteindre 545 millions d'euros en 2015, avec une part à l'export (60%) qui ne cesse de grimper. En France, il est rapidement devenu leader des pâtes farcies en s'arrogeant 26% des ventes – soit 40 millions d'euros – et croît de 20% chaque année depuis trois ans. «Je ne cache pas que j'aimerais bien le racheter», nous confie Xavier Riescher, le P-DG du concurrent Panzani. La déclaration fait rosir Giovanni Rana, toujours au travail malgré ses 79 ans. «Toutes les multinationales

## CHAQUE MARCHÉ EST ATTAQUÉ AVEC DES RECETTES SPÉCIFIQUES





*Une autre façon de voir la vie.*



**Ford** KUGA

Consommations mixtes (l/100 km) : 4,6/7,4. Rejets de CO<sub>2</sub> (g/km) : 120/171 (données homologuées conformément à la Directive 80/1268/EEC amendée).

Ford France, 34, rue de la Croix de Fer - 78122 St-Germain-en-Laye Cedex. SIREN 425 127 362 RCS Versailles.

[ford.fr](http://ford.fr)



**Go Further**



## LE GRAMMAGE AUGMENTE AUX ÉTATS-UNIS ET BAISSÉ AU JAPON, PLUS FRUGAL

→ sont passées dans ce bureau, je ne vends pas», crâne-t-il. En 1962, ce fils de boulanger se lance dans les pâtes fraîches et crée la première machine à tortellini qui reproduit le geste manuel. De 10 kilos par jour, il parvient vite à 10 kilos par heure. En 1982, il a l'idée d'injecter du CO<sub>2</sub> dans ses barquettes en plastique, faisant passer la durée de vie des pâtes fraîches de huit jours à un mois. Respect dans toute l'Italie. Il y devient le «padre» le plus connu du pays en jouant lui-même dans ses publicités à la façon d'Alain Afflelou. «On ne peut pas faire 3 mètres sans que quelqu'un lui demande un selfie», peste son chauffeur. Giovanni adore ça.

**SUR TOUS LES MARCHÉS**, son ravioli est devenu numéro 1. Pourtant c'est le plus cher, 20 à 30% au-dessus du prix moyen. Son secret ? Une qualité reconnue par les concurrents. Retour dans l'usine. La plus grande des cinq du groupe. Gian Luca, charlotte sur la tête et couteau de boucher en main, s'amuse à éventrer les gorgonzolas de 20 kilos pour prouver la supériorité organoleptique de ses matières premières. «Goûtez-moi ça, c'est bon, non ?» La pâte, quant à elle, se fait discrète. «Son épaisseur peut descendre sous les 0,5 millimètre», indique-t-il en ouvrant délicatement un tortellini tout juste formé par une des machines transformée et brevetée par un des 45 ingénieurs dédiés. Surtout, la farce est très généreuse. «Ils sont arrivés avec 45% de farce quand nous n'en avions que 35%, ce qui nous a obligés à réagir», reconnaît le directeur général de Lustucru Frais, Laurent Huynh. Aujourd'hui, les raviolis Lustucru sont passés au-dessus de 50% de farce, mais ceux de Rana dépassent parfois 60%. Autre point fort, l'emballage. Relancé il y a trois ans, le sachet mi-papier, mi-plastique, renforce l'image d'authenticité et haut de gamme en s'approchant du papier traditionnel

utilisé dans les épiceries de quartier italiennes. «Leur packaging a beaucoup participé à la croissance de la marque en France ces trois dernières années», explique Thierry Lagneau, chef de produit chez Système U. Plus subtil, alors qu'il aurait pu se contenter de proposer ses raviolis premium avec des recettes typiquement italiennes à la terre entière, Gian Luca Rana a vite compris qu'il fallait s'adapter aux goûts de chaque pays. Résultat : plus de 350 farces différentes au catalogue. Les Français ont droit à des raviolis au comté ou au canard émincé, français, s'il vous plaît ! Les Espagnols se délectent de raviolis Rana au jambon ibérique. Tandis que les Américains les achètent au homard du Maine. Même les photos sur les paquets s'adaptent aux habitudes locales. «Le fromage de chèvre est représenté en bûche sur le sachet espagnol et en crottin sur le français», s'amuse la directrice marketing. Le grammage est lui aussi différent : 250 grammes en Europe, 280 pour les Américains et 125 pour entrer dans les frigos japonais. Au total, les innovations qui sortent ainsi des canons italiens représentent 40% des recettes proposées.

Pour les imaginer, Rana a gardé tous ses réflexes de PME familiale. Au diable les longues études marketing. Le boss préfère envoyer toute sa famille, femme et enfants compris, ainsi que ses cadres proches, écumer les restaurants et les supermarchés du coin. «Nous venons de nous lancer au Japon après un an de test et cinq voyages avec plus de dix personnes»,

PHOTOS: RICHARD ALCOCK, SP

### L'emballage en sachet qui a fait décoller les ventes



Matières premières en gros plan, paquet évoquant le sachet des épiceries de quartier italiennes : ce packaging lancé en 2013 a contribué au succès de Giovanni Rana, notamment en France. Un de ses atouts : le sachet tient à la verticale, à la différence des barquettes habituelles de pâtes fraîches.




**Giovanni, le père, s'est fait connaître dans toute l'Italie en jouant dans ses pubs. Le fils, Gian Luca, a piloté l'expansion de la PME à l'étranger.**

explique Gian Luca Rana. Depuis trois ans, l'assaut du marché américain tient de la vraie conquête de l'Ouest. Après plus de six mois passés dans des appartements de location à manger tout ce que Walmart ou Costco proposent dans leurs rayons frais, la famille s'est décidée en 2012 à investir 70 millions d'euros dans la construction d'une usine près de Chicago. En parallèle, elle a ouvert un grand restaurant dans le quartier de Chelsea, à New York.

**500 KILOS DE PÂTES** fraîches y sont produites et cuisinées chaque jour sous les yeux des clients. «Un vrai laboratoire pour tester nos nouveautés», explique Antonella Rana, la femme de Gian Luca, en charge de la communication outre-Atlantique et des 25 restaurants du groupe, le vingt-sixième étant prévu à Paris. Bingo. Les ventes se sont envolées chez les Yankees. Elles atteindront 170 millions d'euros cette année grâce au simple bouche-à-oreille sur les réseaux sociaux et à un doublement des capacités de production. Même Whoopi Goldberg ou Lady Gaga sont, paraît-il, devenues fans de la sauce au pesto Rana !

Dans son bureau avec vue sur le Piémont italien, papa Giovanni est fier. S'il prête encore sa bouille ronde dans les publicités, elles aussi adaptées à chaque pays, c'est son fils unique, plus autocrate, qui décide désormais de tout. Il faudra peut-être un jour introduire une partie du capital en Bourse pour financer la poursuite de la croissance internationale. Mais il prie sans doute secrètement pour que son petit-fils de 17 ans reçoive à son tour un jour à déjeuner dans la petite maison de bois.





Nous créons  
de la chimie  
pour que la  
croissance des  
villes respecte  
la diversité des  
paysages.

Le secteur du bâtiment représente actuellement environ la moitié de la consommation mondiale d'énergie et de ressources. C'est beaucoup, mais ce chiffre peut être réduit grâce à une bonne utilisation de la chimie.

Nous avons développé un certain nombre de solutions qui rendent les chantiers plus respectueux de l'environnement, et les bâtiments plus durables et performants tout au long de leur cycle de vie. Ainsi, les nouveaux modes de construction permettent d'économiser les ressources de notre planète, aussi bien à court qu'à long terme.

Si nous pouvons construire mieux tout en consommant moins, c'est parce que chez BASF, nous créons de la chimie.

Pour partager notre vision, rendez-vous sur  
[wecreatechemistry.com](http://wecreatechemistry.com)

 **BASF**  
We create chemistry



1100  
AGENTS  
HOSPITALIERS  
SE FONT  
PORTER PÂLE

13%  
DE CHÔMAGE,  
25% DANS  
LES QUARTIERS  
NORD

81  
PERSONNES  
AU CABINET DE  
JEAN-CLAUDE  
GAUDIN

**DOUBLE  
PEINE**

Impôts locaux très élevés, dette parmi les plus lourdes de France, coûts sociaux grandissants : Marseille cumule les travers.

\* Dette cumulée de la ville et de l'intercommunalité.

# LA MAIRIE DE MARSEILLE, PIRE QUE L'OM

Il n'y a pas que le club de foot qui sombre. La cité phocéenne n'en finit pas, elle aussi, de s'appauvrir, plombée par un système politique cynique. Mayday !

Impossible de les manquer. Depuis le pied des marches de la gare Saint-Charles jusqu'au Vieux-Port, des familles dorment chaque nuit par dizaines à même le sol, le long des boulevards. C'est le premier visage que Marseille offre à ses visiteurs. Parfois, les enfants jouent à se cacher dans les cartons qui jonchent le trottoir. «La mairie s'en fiche, elle laisse la situation pourrir depuis des lustres et ne

sait que faire des nouveaux migrants», se désespère l'écrivain Philippe Pujol. Ce journaliste, qui a reçu le prix Albert Londres pour ses enquêtes sans concession sur les quartiers sensibles de sa ville natale, dénonce les errements du «clientélisme municipal». Logement, hôpitaux, école, rénovation urbaine... La mairie ne semble prendre aucun de ces dossiers brûlants à bras-le-corps, se contentant le plus souvent de nier

les évidences en criant au «Marseille bashing». Résultat, lassés par les jeux électoralistes d'une classe politique autogérée et vieillissante, les Marseillais ne sont que 40% à être inscrits sur les listes électorales.

**VIEUX-PORT : IL RÉTRÉCIT LES BATEAUX** Une illusion d'optique ? Sur le Vieux-Port, il arrive que les bateaux rétrécissent. C'était du moins le cas, selon un extrait d'un



51%  
DES HABITANTS  
DU III<sup>e</sup> VIVENT  
SOUS LE SEUIL  
DE PAUVRETÉ

3 653 €  
DE DETTE PAR  
HABITANT,  
QUASI-RECORD  
DE FRANCE\*

100%  
DE HAUSSE DU  
TAUX DE LA TAXE  
D'HABITATION  
EN QUATRE ANS

SOURCES : INSEE, AP-HM, MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE.

rapport d'audit sur la période 2011 et 2012 que nous nous sommes procuré. Prenons par exemple le «Belem». Dans le registre tenu par la capitainerie, ce splendide trois-mâts de 58 mètres n'en faisait plus que... 41. Idem pour l'«Inga des Riaux», un magnifique voilier de 35 mètres qui avait bizarrement perdu 10 mètres dans le logiciel. Les heureux propriétaires de ces joyaux des mers joueraient-ils les modestes ? Pensez donc. «Une différence de quelques mètres peut vous faire économiser des milliers d'euros de loyer, explique l'ancien loueur de bateaux Benoît Pastureau. En guise de remerciement, on peut reverser en cash une partie de la ristourne.» La combine a-t-elle encore cours ? Nous avons sollicité la capitainerie du Vieux-Port, la ville et la Métropole. Tous ont répondu : «Ce n'est pas de notre ressort.»

**IMPÔTS LOCAUX : VICE-CHAMPION DE FRANCE** Ah, le Panier, ses rues pittoresques, ses ateliers d'artistes : beaucoup ont un jour rêvé de

s'y offrir un pied-à-terre... Gare ! Car la taxe foncière de la cité phocéenne est l'une des plus élevées de l'Hexagone (27,9%). Et sa taxe d'habitation a de quoi dissuader plus d'un locataire. Son taux, de 41,9%, est tout simplement le plus corsé de France après celui de Lille (45%). «Plus de la moitié des foyers ne la paient pas, car nous sommes encore une ville pauvre», se justifie l'adjoint (LR) aux finances Roland Blum. «Certes, mais comme l'Etat compense les allègements, la ville profite à plein de cette manne», réplique l'expert-comptable Claude Jaillet. En 2015, un couple marseillais au revenu moyen avec deux enfants et occupant un logement de type 2 s'est acquitté de 2 311 euros d'impôts locaux. Bien plus qu'un couple lyonnais (1 738 euros) ou parisien (1 121 euros). Et de l'avis général, pas pour un meilleur niveau de service. «Notre objectif est de ne plus les augmenter d'ici à 2020», promet Roland Blum. Cet engagement sera difficile à tenir. Car, en avril 2015, le conseil municipal a supprimé un



**120 ANS DE MANDAT** cumulés par Jean-Claude Gaudin, 76 ans, en tant que maire, député puis sénateur. Une forme de record.

abattement de 5% sur la valeur locative. Cette mesure fera sentir ses effets dès 2016.

**HÔPITAUX : ABSENTÉISME CHRONIQUE** Renaud Muselier n'en revient pas. Récemment, le président délégué de la région Paca a dû s'improviser brancardier. «Personne n'était là pour prendre en charge ma mère de 84 ans, dénonce-t-il, et le médecin a dû venir m'aider à pousser.» Mais où diable était donc le personnel ? Absent. Sur 12 000 agents, 1 100 manquent quotidiennement à l'appel dans les hôpitaux – vétustes – de Marseille, selon la direction. Avec presque 30 jours d'arrêt par agent, ce CHU est le champion de France de l'infirmerie buissonnière. La nouvelle directrice de l'Assistance publique-Hôpitaux de Marseille (AP-HM), Catherine Geindre, entend poursuivre le plan de lutte contre l'absentéisme mis en place par son prédécesseur il y a un an (4 millions d'euros d'économies envisagées). Mais pour le moment, la négociation avec les syndicats, FO



## L'OM PAIE UN LOYER TRÈS FAIBLE POUR OCCUPER LE STADE VÉLODROME

➔ en tête, patine. Ce serait pourtant bien qu'elles aboutissent tant les comptes sont plombés : 1 milliard d'euros de dette (pour 1,2 milliard de budget).

### RÉNOVATION URBAINE : DES MILLIONS ÉGARÉS

En janvier, l'ancien directeur de Marseille Aménagement Charles Boumendil a été condamné à six mois de prison avec sursis pour travail dissimulé. Il paie pour beaucoup d'autres. Car la rénovation urbaine à la marseillaise, c'est, comment dire, tout un poème. Entre 1995 et 2009, la ville de Marseille cherchait à attirer des investisseurs immobiliers dans les quartiers de Noailles et de Belsunce. Sa recette pour les amadouer ? Des millions d'euros de subventions, des déductions fiscales et, surtout, une garantie sur les loyers. Le tout sans guère de contrôle. «Les promoteurs en ont profité pour facturer 100 là où ils avaient fait 10 de travaux réels, et ces quartiers sont toujours délabrés !», s'étouffe l'ancien président de Marseille Aménagement Philippe Sanmarco, qui avait démissionné en 2009 pour dénoncer les pratiques opaques. L'Etat, pas découragé, a débloqué une enveloppe de 1,2 milliard pour la période 2005-2017. Mais seulement 40% des chantiers prévus ont été pour l'heure réalisés.

### CABINET DU MAIRE : MACHINE À RECYCLER

Jean-Claude Gaudin est un édile qui aime s'entourer. Pas moins de 81 personnes émargent à son cabinet. Un effectif hors norme qui s'explique : le maire de 76 ans recense volontiers les élus sur le carreau. Prenez Eliane Zayan et Serge Botey, deux adjoints à la culture des précédentes mandatures, devenus chargés de mission. «Ce type de poste est payé plus de 3 000 euros par mois», s'agace Stéphane Mari, le patron du groupe PS de la ville. Un autre exemple ? José Allegrini. Cet avocat,

ancien adjoint à la sécurité, a été nommé médiateur de la ville. Une fonction «bénévole», assurait Jean-Claude Gaudin. Vérification faite, l'ex-star des prétoires est bien rémunérée. «Conformément à la grille indiciaire du grade d'administrateur général», nous précise la mairie.

### VÉLODROME : LE MAUVAIS PLAN DU PPP

La saison calamiteuse de l'OM ne plombe pas que le moral de ses supporters. Elle fait aussi déraiper les comptes municipaux. Pour le comprendre, un petit retour en arrière s'impose. A l'été 2014, Jean-Claude Gaudin a signé un partenariat public-privé (PPP) très favorable à l'OM : la ville s'est engagée à payer la rénovation du Vélodrome 12 millions d'euros par an pendant trente ans au constructeur Arema (Bouygues) ; en échange, le club verse à la municipalité un loyer fixe de 4 millions, auquel s'ajoute une part variable de 20% des recettes encaissées aux guichets au-delà de 20 millions d'euros par an. Cette façon d'indexer le loyer sur la fréquentation du stade avait été très décriée par l'opposition PS et la chambre régionale des comptes. Ils avaient vu juste : l'an dernier, les recettes de la billetterie se sont limitées à 17,9 millions et, cette saison, ce sera pire. «Nous n'avons pas touché la part variable cette année, reconnaît l'adjoint aux finances Roland Blum. Mais nous allons essayer de renégocier le loyer à la hausse à échéance du bail en 2017.» Pas sûr pourtant que les prochains patrons du club acceptent facilement de revenir sur le deal.

### ÉCOLES PRIMAIRES : ENFANTS EN DANGER

Chauffage en panne l'hiver, préfabriqués indignes... Les instituteurs phocéens dénoncent depuis des années l'état de délabrement avancé des établissements scolaires municipaux. Selon les équipes de la ministre Najat Vallaud-Belkacem, 39% des écoles marseillaises auraient besoin de travaux. Face à la colère des parents d'élèves et sous la pression de l'Etat, l'équipe de Jean-Claude Gaudin, qui faisait la sourde oreille sur ce dossier, s'est engagée à débloquer en urgence 5 millions d'euros cette année. Et la ville envisage de rénover trente-deux écoles. Problème, les caisses sont vides. Arema, la filiale de Bouygues qui a récemment refait



DAVID KOSKAS/NETFLIX



## La série de Netflix, un tournage épique

Un jour on avait une autorisation de tourner, le lendemain on nous barrait l'accès», raconte un membre de la production. Le tournage de «Marseille», la série à gros budget (1,4 million d'euros par épisode) de Netflix, avec Gérard Depardieu, a été mouvementé. La ville, flairant les cli-chés, a parfois compliqué la tâche. Et entre le réalisateur et le scénariste, Dan Franck, le ton est souvent monté.

à neuf le Vélodrome, a flairé la bonne affaire. Elle vient de se porter candidate pour un nouveau PPP.

### MÉTROPOLE : ÇA CAFOUILLE DÉJÀ

La création de la métropole Aix-Marseille, dont Jean-Claude Gaudin a pris la présidence en mars 2016, vise à générer des économies d'échelle et à donner à l'agglomération les moyens d'investir. C'est mal parti. Un nouveau millefeuille se profile déjà - six conseils de territoire ont été créés pour remplacer les intercommunalités. Quant aux 92 communes adhérentes, elles veulent bien mutualiser leurs dépenses, pas leurs recettes. Exemple avec Aix-en-Provence. Pour sortir ses très rémunérateurs parkings du périmètre, la maire (LR) Maryse Joissains les a vendus à la société d'économie mixte qui les gérera. «Ils sont en train de tout gâcher», constate Laurent Lhardt, conseiller d'arrondissement marseillais.

### TRANSPORTS PUBLICS : LENTEUR PROVERBIALE

«Sur certaines lignes, nos bus et tramways ne peuvent pas rouler à plus de 10 kilomètres-heure en moyenne !». Ce n'est pas un usager qui le dit, mais, sous couvert d'anonymat, un salarié de la Régie des transports de Marseille (RTM). Comment l'expliquer ? «Tout simplement parce que, chez nous, les automobilistes se garent en double voire en triple file sans que la mairie les sanctionne», poursuit cette source, entre résignation et colère. Il est vrai que, au cabinet du maire, rares sont ceux qui empruntent les transports en commun. ➔



YAMALUBE

YAMAHA  
PARTS & ACCESSORIESYAMAHA  
ASSURANCEYAMAHA  
FINANCEMENT**TMAX**  
**XMAX****Le MAX puissance 3**

Famille Yamaha MAX. Du MAX<sup>3</sup>.

Plongez-vous dans l'univers des scooters sportifs Yamaha et découvrez toutes les composantes de l'ADN "MAX". Qu'il s'agisse du TMAX ABS aux performances ultimes et au style inimitable, du X-MAX 400 ABS aussi polyvalent que d'un rapport qualité/prix ultra serré, ou encore du X-MAX 125, best-seller de sa catégorie, le modèle MAX choisi répondra à vos attentes.

Alors, n'hésitez plus. Choisissez.

Gamme Yamaha MAX. Le MAX puissance 3.

[www.yamaha-motor.fr](http://www.yamaha-motor.fr)

Suivez-nous sur      

 **YAMAHA**  
*Revs Your Heart*

*\*Et votre cœur bat plus fort*



# VOITURES ÉLECTRIQUES

**L**a route se dégage pour les voitures électriques. «Avec une part de marché en France désormais supérieure à 1%, elles deviennent de plus en plus visibles», se félicite Joseph Beretta, le président de l'Association nationale pour le développement de la mobilité électrique (Avere-France). Les aides à l'achat y sont pour quelque chose. Elles ne suffisent pourtant pas encore à rendre le coût d'usage du véhicule zéro émission équivalent à celui d'un modèle classique. Ainsi, dans notre comparatif entre Zoe et Clio, inspiré de la méthodologie de l'Observatoire du véhicule d'entreprise (OVE), la location de la batterie pèse lourd. Le coût de l'énergie revient sur 48 mois à 5 800 euros, contre 2035 pour une Clio diesel ou 3400 en essence. Autre faiblesse : la valeur à la revente, plus favorable aux véhicules thermiques. Pour l'instant. **G**

## LA PETITE TESLA RIVALISERA AVEC DES BOLIDES ESSENCE



<b>BUGATTI VEYRON</b>	2,5 s
<b>PORSCHE 918 SPYDER</b>	2,6 s
<b>LAMBORGHINI HURACAN</b>	3,4 s
<b>FERRARI 458</b>	3,4 s
<b>TESLA MODEL 3</b>	4 s

Temps d'accélération pour passer de 0 à 100 km/h.

SOURCES : CONSTRUCTEURS.

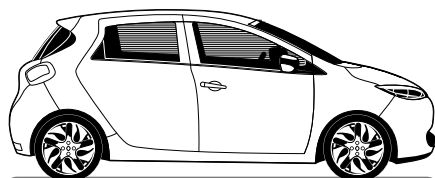
## LES ACHETEURS DE LA ZOE, PAS TRÈS CITADINS

	Renault Zoe	Twingo ou Clio
<b>FEMMES</b>	34%	52%
<b>CSP+</b>	39%	16%
<b>RURAUX ET PÉRIURBAINS</b>	64%	47%

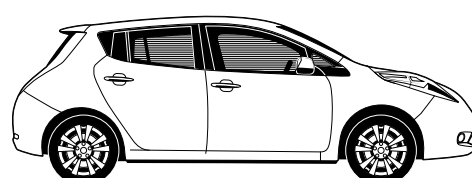
ILLUSTRATIONS : ANTOINE LEVESQUE  
SOURCE : RENAULT.

## LES MODÈLES 100% ÉLECTRIQUES

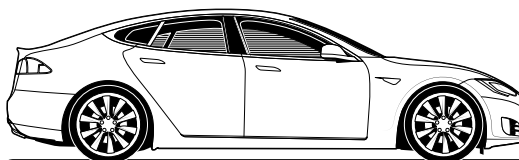
Toutes les batteries utilisent la technologie lithium-ion.

**RENAULT ZOE**

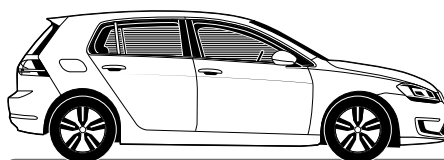
Ventes Europe en 2015 : **18 497**  
 Prix en France (hors bonus)\* : **22 100 euros**  
 Autonomie : **210 km**  
 Fabriqué en France

**NISSAN LEAF**

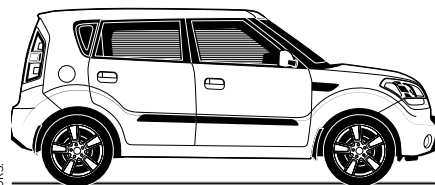
Ventes Europe en 2015 : **15 500**  
 Prix en France (hors bonus)\* : **26 000 euros**  
 Autonomie : **199 à 250 km**  
 Fabriqué au Japon

**TESLA MODEL S**

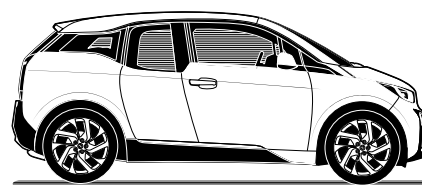
Ventes Europe en 2015 : **15 179**  
 Prix en France (hors bonus)\* : **77 000 euros**  
 Autonomie : **442 à 528 km**  
 Fabriqué aux États-Unis

**VW E-GOLF**

Ventes Europe en 2015 : **11 031**  
 Prix en France (hors bonus)\* : **38 190 euros**  
 Autonomie : **190 km**  
 Fabriqué en Allemagne

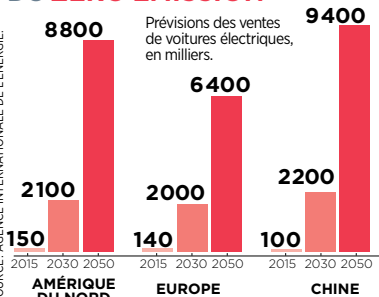
**KIA SOUL**

Ventes Europe en 2015 : **5 922**  
 Prix en France (hors bonus)\* : **35 400 euros**  
 Autonomie : **212 km**  
 Fabriqué en Corée du Sud

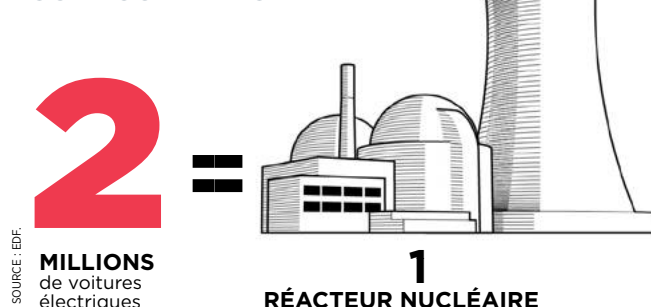
**BMW i3**

Ventes Europe en 2015 : **6 547**  
 Prix en France (hors bonus)\* : **35 490 euros**  
 Autonomie : **160 km**  
 Fabriqué en Allemagne

## LA CHINE, ELDORADO DU ZÉRO ÉMISSION



## L'ÉLECTRICITÉ QU'IL FAUT PRODUIRE POUR ROULER PROPRE



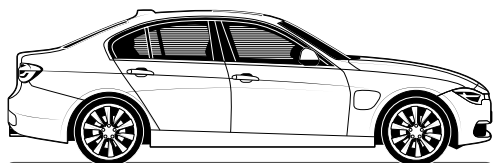


# CETTE FOIS, C'EST PARTI!

## LES MODÈLES HYBRIDES RECHARGEABLES

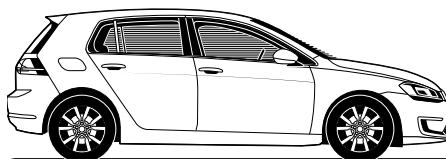
Toutes ont un moteur à essence. Seule exception : la Volvo et son bloc Diesel.

\* Prix de l'entrée de gamme.



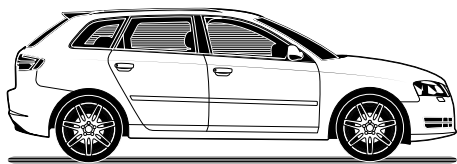
**BMW 330E**

Ventes Europe: **NC** (lancement en mars 2016)  
Prix en France (hors bonus)\*: **46 950 euros**  
Autonomie en électrique: **40 km**  
Fabriqué en Allemagne



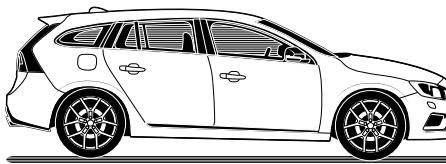
**VW GOLF GTE**

Ventes Europe en 2015: **17 393**  
Prix en France (hors bonus)\*: **38 990 euros**  
Autonomie en électrique: **50 km**  
Fabriqué en Allemagne



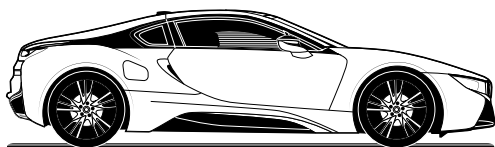
**AUDI A3 E-TRON**

Ventes Europe en 2015: **12 010**  
Prix en France (hors bonus)\*: **39 490 euros**  
Autonomie en électrique: **50 km**  
Fabriqué en Allemagne



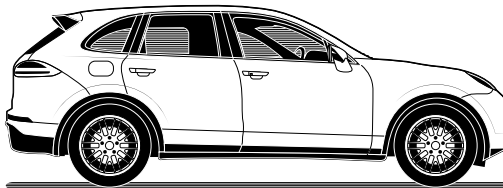
**VOLVO V60**

Ventes Europe en 2015: **6 389**  
Prix en France (hors bonus)\*: **57 690 euros**  
Autonomie en électrique: **50 km**  
Fabriqué en Suède



**BMW i8**

Ventes Europe en 2015: **2027**  
Prix en France (hors bonus)\*: **136 000 euros**  
Autonomie en électrique: **35 km**  
Fabriqué en Allemagne



**PORSCHE CAYENNE S E-HYBRID**

Ventes Europe en 2015: **3 350**  
Prix en France (hors bonus)\*: **88 760 euros**  
Autonomie en électrique: **38 km**  
Fabriqué en Allemagne

## LES 5 PAYS EUROPÉENS LES PLUS FAVORABLES À L'ÉLECTRIQUE

Pays	Ventes en 2015	Aides publiques
<b>NORVÈGE</b>	26 757	15 395 euros maximum + exemption de taxes, parkings et trajets en ferry gratuits
<b>FRANCE</b>	22 187	6 300 euros + bonus de 3 700 euros avec la mise à la casse d'un ancien modèle diesel
<b>ALLEMAGNE</b>	13 381	4 000 euros depuis mai 2016, 3 000 euros pour l'achat d'un modèle hybride rechargeable
<b>ROYAUME-UNI</b>	10 070	35% du coût d'achat du véhicule, avec un bonus maximal de 6 000 euros
<b>DANEMARK</b>	4 042	15 260 euros; l'exemption de taxe à l'immatriculation a été supprimée début 2016

SOURCES : AVERE, MCINSEY.

## BATTERIES LE TOP 3 DES FABRICANTS DE BATTERIES DANS LE MONDE



- PANASONIC** Le japonais profite à plein de son partenariat avec le constructeur Tesla.
- BYD** Le fabricant chinois est porté par l'essor rapide de son marché domestique.
- AESC** Cette joint-venture entre Nissan et NEC est talonnée par le challenger LG.

SOURCE : LUX RESEARCH.

## LE COÛT À L'USAGE RESTE ÉLEVÉ

MODÈLE	Renault Zoe électrique	Renault Clio diesel	Renault Clio essence
PRIX DE REVIENT AU KILOMÈTRE	<b>0,331 euro</b>	0,319 euro	0,299 euro

Calculé sur la base de 60 000 kilomètres effectués en 48 mois. Le bonus est déduit du prix d'achat.

SOURCE : CAPITAL (MÉTHODE OVE).

## LES MODES DE RECHARGE ET LEUR DURÉE

- STANDARD SUR PRISE DOMESTIQUE**  
6h pour 80% de charge  
8h pour 100% de charge
- ACCÉLÉRÉE SUR BORNES PUBLIQUES**  
1h pour 80% de charge  
1h 30 pour 100% de charge
- RAPIDE SUR BORNES PUBLIQUES SPÉCIALES**  
30 min pour 80% de charge  
45 min pour 100% de charge



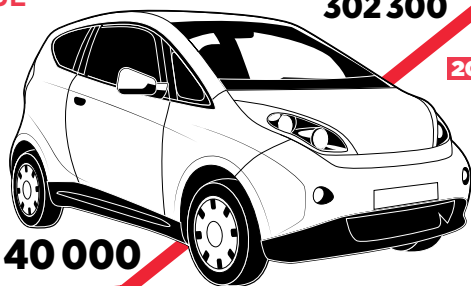
SOURCE : GREVE.

## BOLLORÉ, LEADER DE L'AUTOPARTAGE ÉLECTRIQUE

**302 300**

**2016**

Evolution du nombre d'abonnés au service d'autopartage du groupe Bolloré, Blue Solutions, dans le monde.



**6 000**

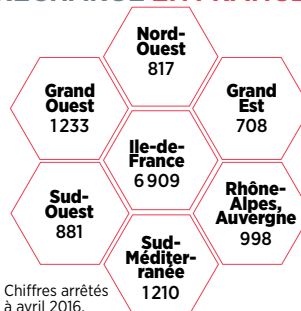
**40 000**

**2013**

**2011**

SOURCE : GROUPE BOLLORÉ.

## LES BORNES DE RECHARGE EN FRANCE



Chiffres arrêtés à avril 2016.

SOURCE : GREVE.

**AUJOURD'HUI**



**DEMAIN**

**POUR ÉVITER LES  
LICENCIEMENTS, DES BAISSSES  
DE SALAIRE SERONT  
NÉGOCIÉES EN ENTREPRISE  
ÇA A MARCHÉ  
EN SUÈDE**

**p.74  
COMPÉTITIVITÉ  
RÉDUIRE NOTRE  
RETARD EST  
À PORTÉE DE MAIN**

**AUJOURD'HUI**



**DEMAIN**

**LES MAUVAIS  
TRIEURS  
PASSERONT  
À LA CAISSE  
ÇA A MARCHÉ  
EN BELGIQUE**

**p. 78**

**LOGEMENT ET  
ENVIRONNEMENT  
UN PEU DE BON  
SENS LIMITERA  
LES DÉPENSES**

**AUJOURD'HUI**



**DEMAIN**

**NOS MINISTRES  
DÉJEUNERONT À LA  
CANTINE AVEC LE  
RESTE DES EMPLOYÉS  
ÇA A MARCHÉ  
EN SUÈDE**

**p. 80**

**ADMINISTRATIONS  
ON PEUT LES  
ALLÉGER SANS  
CASSE SOCIALE**



DOSSIER

# 80

## IDÉES POUR FAIRE REDÉCOLLER LA FRANCE

SI NOS VOISINS S'EN SORTENT MIEUX, C'EST SOUVENT GRÂCE À DES RECETTES SIMPLES ET CONCRÈTES. DÉPÊCHONS-NOUS DE LES COPIER!

**AUJOURD'HUI**



**DEMAIN**

L'APPRENTISSAGE SERA  
GÉRÉ DIRECTEMENT

PAR LES ENTREPRISES

ÇA A MARCHÉ

EN ALLEMAGNE

p. 84

**JEUNESSE**  
PARIER SUR  
LE PRIVÉ CRÉERA  
DES EMPLOIS

**AUJOURD'HUI**



**DEMAIN**

LE MONTANT DES PV  
SERA PROPORTIONNEL

AU REVENU

ÇA A MARCHÉ

EN FINLANDE

p. 86

**CIVISME**  
POUR LE RENFORCER,  
LE HIGH-TECH A DU BON



# A

ller piquer des idées dans les pays voisins? Disons-le tout net, nos énarques ne mangent pas de ce pain-là. Ils préfèrent nous concocter des lois et des réglementations uniques au monde, et que d'ailleurs personne ne nous envie. Voilà comment l'Hexagone est devenu le seul pays de la planète à interdire le bisphénol A dans les contenants alimentaires, le seul à imposer des tenues de cosmonaute pour le retrait de l'amiante non friable, le seul à prélever une taxe sur les pavés et un impôt sur les pylônes électriques, le seul à avoir fait voter une loi hyper-rigide sur la mesure de la pénibilité, le seul à posséder une fonction publique cloisonnée en 320 corps étanches, le seul à permettre aux conducteurs de bus de sa capitale de partir à la retraite dix ans plus tôt que leurs collègues des autres villes, on en passe et des loufoques. C'est cela, sans doute, qu'on appelle le «génie français».

L'ennui, c'est qu'en fait de génie cette façon de cultiver envers et contre tout «l'exception française» nous conduit la plupart du temps dans le fossé: non seulement elle fait flamber nos finances publiques plus que partout ailleurs, mais, en imposant des contraintes sans égales à

nos entreprises, elle joue contre la compétitivité et, en définitive, contre la croissance, l'investissement et l'emploi. D'ailleurs il suffit de regarder les chiffres. Selon les dernières prévisions de la Commission européenne, l'Hexagone affichera l'an prochain l'un des plus lourds déficits publics de la zone euro (3,2% du PIB) et sera le pays où le taux de chômage baissera le moins (0,1%).

**NOS DIRIGEANTS** seraient donc bien avisés de lever une seconde les yeux au-dessus des frontières et d'observer comment s'y prennent nos voisins pour redresser leur pays. Bien sûr, eux aussi font parfois des erreurs, à l'image de l'Espagne, qui a eu la folie de tout miser pendant des années sur la construction immobilière, ou des Pays-Bas, qui reconnaissent eux-mêmes être allés trop loin sur le chemin de la flexibilité. Bien sûr, certains d'entre eux choisissent des voies totalement étrangères à notre culture collective et en complète contradiction avec notre modèle social, qu'il ne peut être question de copier. Qui donc imaginerait, par exemple, faire passer chez nous la durée maximale d'indemnisation des chômeurs à six mois, comme viennent de le décider les Irlandais, sans provoquer la moindre protestation? En France, rien que pour la ramener à deux ans pour les plus de 50 ans, c'est déjà toute une histoire...

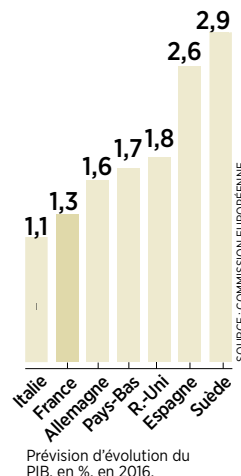
N'empêche, parmi les milliers de mesures, réformes, dispositions prises dans les autres pays, il en est beaucoup dont nous aurions grand intérêt à nous inspirer. Nous en avons sélectionné 80, que vous pourrez découvrir dans ce dossier. Leur point commun? Toutes sont concrètes, simples et répondent à un

besoin précis. Et toutes sont applicables dans l'Hexagone. Pour certaines, l'affaire pourrait d'ailleurs être réglée en quelques jours. Qu'est-ce qui nous empêche, par exemple, de rendre opératoires les dénonciations de la Cour des comptes, qui ne sont aujourd'hui jamais suivies d'effets? Il suffirait pour cela de faire comme en Allemagne: là-bas, le Parlement ne peut pas donner son quitus au budget de l'Etat tant que les injonctions de la Cour n'ont pas été respectées. Tout bête, mais très efficace. Et qu'est-ce qui nous empêche de rendre déductibles de l'impôt sur le revenu les sommes investies par les particuliers dans les start-up? La mesure existe au Royaume-Uni, et elle donne d'excellents résultats...

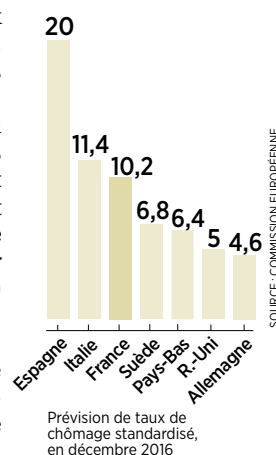
D'autres dispositions, ne le cachons pas, seraient plus difficiles à mettre en pratique. Cela demanderait beaucoup de doigté et de courage politique à nos gouvernants. Mais le simple fait qu'elles figurent dans notre liste indique que d'autres y sont parvenus, et souvent dans des circonstances tout aussi difficiles. Ainsi, en Italie, les efforts conjoints de plusieurs gouvernements ont-ils permis l'unification des nombreux régimes de retraite de la péninsule, et de faire cesser au passage les criantes injustices qui gangrenaient, comme chez nous, le calcul des pensions. Pour éviter que les syndicats italiens, aussi vigilants et bloqueurs que les nôtres, ne fassent tout capoter, les dirigeants de Rome ont simplement accepté d'étaler dans le temps (sur quarante ans!) l'application de cette mère des réformes. Et ça a marché.

Après des décennies de lâcheté, de reculades et de procrastination, il serait temps pour nos gouvernants de s'y mettre à leur tour, non? **G**

## NOTRE CROISSANCE SE TRAÎNE...



## ... ET NOTRE CHÔMAGE NE RECULE PAS



**POUR FAIRE REDÉCOLLER LA FRANCE,  
80 IDÉES CONCRÈTES À COPIER À L'ÉTRANGER**

**JEUDI 26 MAI**

7H-9H30

**RTL MATIN**  
YVES CALVI

12H30-14H

**RTL MIDI**  
CHRISTELLE REBIÈRE  
& VINCENT PARIZOT

**RTL**







“ AVEC 1060 €  
VOUS N'ACHETEZ MÊME PAS UN M<sup>2</sup>,  
**ALORS AUTANT LES PLACER  
DANS L'IMMOBILIER.**

6,30% distribué en 2015<sup>(1)</sup> - 4,48% taux de rendement interne 4 ans<sup>(2)</sup>. Accessible à partir de 1060€ (tous frais inclus), CORUM est une solution d'épargne immobilière qui vous permet de bénéficier de tous les avantages de l'immobilier locatif en direct, sans ses contraintes. Comme tout placement immobilier, le capital et les revenus ne sont pas garantis, ils peuvent donc varier à la hausse comme à la baisse. La SCPI est un investissement long terme dont la liquidité est limitée. Et comme tout placement, les performances passées ne préjugent pas des performances futures.

01 71 25 15 15

[www.corum.fr](http://www.corum.fr)



(1) Distribution sur Valeur de Marché (DVM): rapport entre le dividende brut distribué par part et le prix moyen annuel de la part. (2) Taux de Rendement Interne (TRI): calcul de la rentabilité de l'investissement qui tient compte de l'évolution du prix de la part et des revenus distribués sur la période. Avant tout investissement, le souscripteur doit prendre connaissance de la note d'information présentant l'ensemble des caractéristiques, des risques et des frais afférents à l'investissement, disponible sur [www.corum.fr](http://www.corum.fr) et doit vérifier qu'il est adapté à sa situation patrimoniale. CORUM Convictions, visa SCPI n°12-17 de l'AMF du 24/07/2012, notice publiée au BALO, bulletin n°61 du 20/05/2016, gérée par CORUM Asset Management agrément AMF GP-1000012 du 14/04/2011.

# COMPÉTITIVITÉ

## RÉDUIRE NOTRE RETARD EST À PORTÉE DE MAIN

**S**ixième puissance économique mondiale, la France n'est que 22<sup>e</sup> du classement des pays les plus compétitifs établi par le Forum de Davos. Loin derrière la Suisse, Singapour, les Etats-Unis, l'Allemagne, mais aussi les Pays-Bas, les pays d'Europe du Nord et le Royaume-Uni. Si notre économie est bien notée pour ses infrastructures et ses écoles de commerce

et d'ingénieurs, elle est en revanche reléguée entre la 115<sup>e</sup> et la 132<sup>e</sup> place (sur 140) pour le poids de la réglementation, les relations tendues entre partenaires sociaux, la rigidité du marché du travail, la lourdeur de la fiscalité. Autant de chantiers auxquels nos voisins se sont attelés avec succès, grâce à une pédagogie des réformes bien menée par les politiques. Si à notre tour nous nous y mettions, la France aurait tous les ingrédients pour faire des étincelles.

### LES COTISATIONS PATRONALES SERONT REMPLACÉES PAR UNE TVA SOCIALE

#### ÇA A MARCHÉ EN ALLEMAGNE

La France est l'un des rares pays à financer l'essentiel de sa protection sociale avec des cotisations assises sur le travail. Du coup, l'écart entre salaires bruts et nets est très important et les charges des employeurs représentent 11,6 points de PIB, contre 6,6 en Allemagne. C'est pénalisant à la fois pour la compétitivité et pour l'emploi. Pour nous ôter cette épine du pied, la meilleure solution serait de remplacer une bonne partie des cotisations par de la TVA, comme l'a fait Angela Merkel en 2007. Le moment serait d'ailleurs assez bien choisi, car, avec la faible inflation, les effets sur le pouvoir d'achat seraient limités. Le Danemark a carrément supprimé ces charges patronales moyennant une TVA à 25% et un impôt sur le revenu plus élevé que le nôtre. Son taux de chômage ? 6,3%.

### INVESTIR DANS LES START-UP PERMETTRA DE RÉDUIRE SON IMPÔT SUR LE REVENU

#### ÇA A MARCHÉ AU ROYAUME-UNI

Pourquoi beaucoup de nos jeunes pousses high-tech se font-elles racheter avant d'avoir atteint une taille mondiale ? En partie parce que notre

fiscalité n'incite pas les investisseurs à les accompagner plus longtemps. A l'inverse de ce qui se passe en Grande-Bretagne, championne d'Europe du capital-risque (30% du total des fonds levés, contre 26% en Allemagne et 11% en France). Une performance qu'elle doit notamment à ses investisseurs individuels, les business angels. Ils sont 18 000 à avoir investi 1,2 milliard d'euros dans des start-up en 2014, contre 4 500 en France n'ayant misé que 45 millions d'euros. Mais voilà, ils ont une carotte fiscale : le New Seed Enterprise Investment Scheme, qui, depuis 2012, offre un abattement de 50% sur le revenu imposable jusqu'à 120 000 euros pour tout investissement dans une jeune pousse de moins de 25 salariés. Et les plus-values réalisées au-delà de trois ans ne sont pas taxées. En France, la ristourne ne concerne que les assujettis à l'ISF investissant dans une PME, et elle est plafonnée à 45 000 euros.

### NOTRE CODE DU TRAVAIL FIXERA LES GRANDES RÈGLES, LE RESTE SERA DISCUTÉ ENTRE LES PARTENAIRES SOCIAUX

#### ÇA A MARCHÉ EN SUISSE

Si les travailleurs suisses étaient moins bien lotis que les Français, ça se saurait. Pourtant, leur Code du

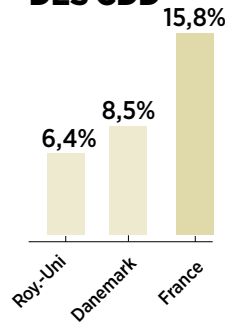
travail est... 19 fois plus mince que le nôtre. Il ne comporte aucune disposition sur le salaire minimal, rien ou presque sur le licenciement et pas grand-chose sur le temps de travail. Comme dans beaucoup d'autres pays, l'Etat se contente en effet de fixer quelques grands principes, et il laisse aux syndicats et au patronat le soin de régler les détails dans leurs négociations de branche. Résultat : des règles plus adaptées aux contraintes de chaque secteur, et surtout mieux admises par les salariés et les entreprises, puisqu'ils les ont eux-mêmes déterminées.

### LES PME INDUSTRIELLES BÉNÉFICIERONT D'INSTITUTS DE RECHERCHE DÉDIÉS

#### ÇA A MARCHÉ EN ALLEMAGNE

Sans innovation, pas de croissance. Or la part de nos entreprises dans l'effort national de R & D n'est que de 53%, quand leurs homologues allemandes y participent à hauteur de 68%. Il faut dire que les 67 instituts Fraunhofer les y aident bien. Financés aux deux tiers par des contrats privés, ces labos emploient les enseignants-chercheurs des universités pour des missions de deux ans renouvelables. Quelque 8 000 projets (2,1 milliards d'euros) sont ainsi lancés chaque année,

### LA FRANCE CHAMPIONNE DES CDD



Part des CDD dans l'emploi salarié, en 2014. Source : Eurostat.



venant alimenter la qualité du «made in Germany». Depuis 2006, la France a bien essayé de s'inspirer de ce système avec ses 34 instituts Carnot, mais il s'agit d'un label attribué à des équipes qui continuent de dépendre de leurs autorités de tutelle publiques.

**POUR ÉVITER LES LICENCIEMENTS, DES BAISSES DE SALAIRE SERONT NÉGOCIÉES DANS LES ENTREPRISES**

**ÇA A MARCHÉ EN SUÈDE**

Certes, depuis 2013, nos entreprises peuvent signer des accords de «compétitivité-emploi», prévoyant une baisse du temps de travail et des salaires en cas de difficultés. Mais les conditions sont tellement strictes que seule une poignée de sociétés s'y sont risquées, dont Renault. En Allemagne, PME et grands groupes ont recours depuis plus de vingt ans à ce procédé, qui a contribué à soutenir l'emploi et la compétitivité. En Suède aussi, un dispositif similaire s'applique à de nombreux secteurs. En 2009, par exemple, le syndicat IF Metall et le patronat de la chimie, des mines, de la sidérurgie et de la métallurgie ont signé un accord permettant aux entreprises de baisser le temps de travail et les salaires à hauteur de 20% en cas de menace sur l'emploi. Plus de 12 000 licenciements auraient ainsi été évités. Le projet de loi El Khomri prévoit de faciliter ce genre de deal. Encore faudrait-il que les députés le votent en l'état.

**LES EMPLOYEURS POURRONT CHANGER L'AFFECTATION DE LEURS SALARIÉS**

**ÇA A MARCHÉ EN ITALIE**

Imaginons un chef de service dont le service a disparu, mais qui ne veut pas changer d'affectation. Aujourd'hui, en France, l'employeur n'a d'autre choix que de le conserver à son poste ou de le licencier. Et dans ce cas, à tout coup, il perdra aux prud'hommes. C'est pour éviter ces impasses que Matteo Renzi a intégré dans son Jobs Act de 2015 une disposition originale : les entreprises italiennes qui souhaitent «modifier leur organisation» pour améliorer leur compétitivité sont autorisées à changer l'affectation de leurs salariés, y compris à un échelon hiérarchique inférieur. A condition que



**AUJOURD'HUI**, l'âge légal de départ à la retraite des cheminots français est de 55 ans (57 en 2024) et de 50 ans pour le personnel roulant (52 en 2024), contre 62 ans pour la majorité des salariés.

leur salaire soit maintenu. Il est encore trop tôt pour juger des effets de cette flexibilité interne, mais le taux de chômage italien est passé de 12,2 à 11,7% en un an.

**AUCUN CHÔMEUR NE POURRA REFUSER UN JOB À MOINS DE 1H30 DE CHEZ LUI**

**ÇA A MARCHÉ EN SUISSE**

Intraitable mais efficace : au pays de Heidi, tout chômeur qui loupe un rendez-vous avec son conseiller perd sept jours d'indemnités et jusqu'à 40 jours s'il refuse un emploi «convenable» (défini selon des critères transparents) à moins de 1 h 30 de chez lui. Dans le canton de Vaud, 2 500 sanctions tombent ainsi chaque mois. «C'est donnant-donnant,

**DEMAIN**, le système de retraite de la SNCF sera aligné sur le régime général, comme chez nos voisins ou aux États-Unis (ci-dessous).

**LES RETRAITES SERONT LES MÊMES POUR TOUT LE MONDE**

**ÇA A MARCHÉ EN ITALIE**

**D**es dizaines de caisses, 38 régimes hétéroclites, des écarts flagrants entre le privé et le public, des pensions de misère pour les indépendants... Notre système de retraite ne souffre pas seulement de déficit chronique, il est aussi l'un des plus inégalitaires du monde. La solution ? Faire comme les Italiens. Ces derniers ont progressivement abandonné leur mécanisme par annuités, qui avait les mêmes défauts que le nôtre, et instauré à la place un nouveau système par points, géré par une caisse unique. Désormais, la pension de tous les travailleurs, quelle que soit leur catégorie, est calculée de la même façon en fonction des cotisations qu'ils ont versées. Pour faire passer la pilule sans provoquer de révolution (on se souvient de la longue grève des cheminots lors de la présentation du plan Juppé en 1995), les Italiens ont étalé leur réforme sur... 40 ans.

PHOTOS: RICHARD ALCOCK, BORIS HORVAT / AFP - NATE BILLING / AP/SPA

## NOS ENTREPRISES PAIENT 200 TAXES DITES DE PRODUCTION, CONTRE 55 EN ALLEMAGNE

➔ assure Damien Yerly, au ministère du Travail (Seco), nos allocations sont généreuses (80% du salaire pendant deux ans), mais le demandeur d'emploi est responsabilisé. » Chaque Office régional de placement (l'équivalent des agences Pôle emploi) l'est aussi. Leur budget annuel de fonctionnement, y compris la masse salariale, dépend de leur rapidité à remettre les gens au travail. Ça motive... D'ailleurs, avec un taux de chômage de 3,8%, la Suisse est proche du plein-emploi.

**LA FORMATION DES EMPLOYÉS  
BÉNÉFICIERA D'UN COUP  
DE POUCE FISCAL**

**ÇA A MARCHÉ AU ROYAUME-UNI**

Nos voisins anglais consacrent deux fois plus d'argent que nous à la formation des adultes (3,9% du PIB, contre 1,6%). Pourtant, leurs entreprises n'y sont pas contraintes, quand les nôtres versent une taxe de 1% sur leur masse salariale. L'explication ? Le programme Train to gain, instauré en 2006 par Tony Blair, qui prévoit des déductions fiscales pour la formation des salariés les moins qualifiés. En outre, les firmes britanniques peuvent choisir librement entre 3 711 organismes reconnus par le gouvernement (62 600 en France!), dont les programmes sont pilotés par les branches, selon les besoins du marché. Le contraire de notre système lourd, contraint et opaque.

**LES ENTREPRISES DISPOSERONT  
D'UNE «BANQUE D'HEURES»**

**LEUR PERMETTANT DE**

**MODULER LE TEMPS DE TRAVAIL**

**ÇA A MARCHÉ EN ESPAGNE**

Un gros contrat à honorer en urgence ? Un coup de mou imprévu

dans les commandes ? Pour les patrons de PME français, compte tenu de la rigidité de notre droit du travail, difficile de s'adapter à ces sautes d'activité. Un problème que leurs concurrents espagnols n'ont plus. En 2012, Madrid a créé un système de «banque d'heures», qui permet aux entreprises de moduler unilatéralement la durée du travail de 10%, dans un sens comme dans l'autre. Fin 2015, le coût du travail par heure travaillée dans l'industrie était de 22,70 euros en Espagne, contre 37,7 en France.

**LES SALARIÉS ATTAQUANT  
AUX PRUD'HOMMES  
RÉGLERONT LES FRAIS  
DE JUSTICE**

**ÇA A MARCHÉ AU  
ROYAUME-UNI**

A première vue, cela peut sembler scandaleusement antisocial : demander aux salariés licenciés de payer des frais (jusqu'à 1 200 euros) pour faire valoir leurs droits devant les tribunaux ! A y regarder de près, pourtant, ce système instauré en 2011 par les Britanniques est plutôt malin. D'abord, il ne lèse pas les salariés victimes d'un licenciement abusif puisque ces frais leur sont intégralement remboursés en cas de victoire. Surtout, il dissuade de déposer plainte sans un dossier béton. Appliqué en France, il permettrait de désengorger les prud'hommes qui croulent sous les affaires (200 000 par an) et de réduire les délais d'attente, qui dépassent souvent les deux ans.

**LE MAQUIS DES TAXES  
SECTORIELLES  
AURA DISPARU**

**ÇA A MARCHÉ EN ALLEMAGNE**

Taxes funéraires, sur les voies navigables, sur les conventions d'assurance... Près de 200 impôts dits de production, complexes et souvent obsolètes, plombent les entreprises françaises de quelque 90 milliards d'euros par an, quand, en Allemagne, leur nombre a été réduit à 55 (19 milliards). Avec un critère simple : toutes les taxes dont le rendement financier annuel n'est pas au minimum supérieur de 25% au coût de la collecte, poubelle !



**Il faut décentraliser le dialogue social au niveau de l'entreprise, comme en Allemagne"**

Bertrand Martinot, économiste

**TOUS LES CHÔMEURS DE  
LONGUE DURÉE DEVRONT  
EFFECTUER UNE TÂCHE  
D'INTÉRÊT COLLECTIF  
ÇA A MARCHÉ AU DANEMARK**

Exiger des demandeurs d'emploi qu'ils mettent la main à la pâte d'une manière ou d'une autre ? Chez nous, aucun gouvernement ne s'y est risqué. Au Danemark, c'est chose faite. Tous les chômeurs de plus de 30 ans percevant l'aide sociale depuis plus de trois mois (l'équivalent de 1 440 euros mensuels pour une personne seule) sont contraints soit de suivre une formation, soit d'effectuer un travail d'intérêt général («nyttejob»). Il s'agit, par exemple, de ramasser les déjections canines dans les rues ou d'arracher les mauvaises herbes dans les jardins publics. Autant dire que l'incitation à retrouver un emploi est forte. D'ailleurs, le taux de chômage danois (5,8% en mars) est l'un des plus bas de la zone euro.

**À DÉFAUT D'ÊTRE SUPPRIMÉ,  
L'ISF SERA AMÉNAGÉ POUR  
LES ENTREPRENEURS**

**ÇA A MARCHÉ EN SUÈDE**

«L'ISF fait fuir les entrepreneurs à l'étranger», déplore Jean-David Chamboredon, codirecteur de France Digitale, qui réunit 700 start-up et investisseurs du numérique. Pour en être exonéré, il leur faut détenir 25% du capital et avoir le statut de dirigeant. Or, dès que leur part diminue avec l'arrivée de nouveaux actionnaires, qu'ils passent la main ou qu'ils vendent leurs parts, boum, ils sont taxés à 75%. A défaut de supprimer ce totem de gauche comme l'ont fait la Suède ou le Danemark, Bercy travaille à un «compte épargne investisseur» permettant un report d'imposition.

**LES PLUS-VALUES  
PROFESSIONNELLES SERONT  
TAXÉES À UN TAUX FIXE  
ÇA A MARCHÉ AUX ÉTATS-UNIS**

317 pages dans le Code des impôts ! C'est peu dire que notre fiscalité des plus-values professionnelles relève de l'usine à gaz. Et rebute les investisseurs en capital, notamment étrangers. «Un taux fixe autour de ➔



## Nous avons moins de start-up devenues de grosses boîtes

Nombre d'entreprises non cotées valorisées à plus de  
1 milliard de dollars en 2015. Source: CB Insights.



France  
**2**



Allemagne  
**5**



Etats-Unis  
**88**

**AUJOURD'HUI**, n'ayant pas  
le droit de travailler durant  
les neuf premiers mois de  
leur arrivée, les demandeurs  
d'asile se retrouvent souvent  
démunis, dans des abris  
de fortune, comme ici sous  
le métro parisien.



**DEMAIN**, comme en Suède  
ou en Allemagne (ci-contre),  
les compétences des demandeurs  
d'asile seront vite identifiées  
et ceux-ci recevront dès leur  
arrivée des cours de langue  
et une formation.

## ET AUSSI

**LES  
LICENCIEMENTS  
NE POURRONT  
PLUS ÊTRE  
CONTESTÉS QUE  
PENDANT DEUX  
SEMAINES  
ÇA A MARCHÉ  
AU DANEMARK**

Pour les salariés  
français, ce délai  
est de 1 ou 2 ans  
selon les cas.

**LES SALARIÉS  
DONT LE TAUX  
D'ABSENTÉISME  
DÉPASSE 2,5%  
POURRONT  
ÊTRE LICENCIÉS  
POUR FAUTE  
ÇA A MARCHÉ  
EN ESPAGNE**

Chez nous, ce taux  
est de 4,5% dans  
le secteur privé et  
coûte 60 milliards  
d'euros par an  
aux employeurs.

**ON POURRA  
CRÉER SON  
ENTREPRISE  
EN DEUX CLICS  
ÇA A MARCHÉ  
À SINGAPOUR**

Sept jours  
pour créer une  
entreprise chez  
nous, contre  
quelques heures à  
Singapour avec,  
en prime, un guide  
ultradétaillé sur les  
charges, les salaires  
moyens, les loyers  
des bureaux...

**LA RÉGLEMEN-  
TATION SUR LES  
INSTALLATIONS  
INDUSTRIELLES  
CLASSÉES  
SERA ALLÉGÉE  
ÇA A MARCHÉ  
EN ALLEMAGNE**

Notre réglemen-  
tation est la  
plus contraignante  
de l'UE, ce qui  
conduit, d'après  
les entreprises  
concernées,

à une distorsion  
de concurrence.

**LES BAISSÉS  
DE CHARGES  
NE PROFITERONT  
PAS AUX  
ENTREPRISES  
DÉBAUCHANT  
DES CANDIDATS  
DÉJÀ EMPLOYÉS  
AILLEURS EN CDI.  
ÇA A MARCHÉ  
EN ITALIE**

En France, les  
effets d'aubaine  
nuisent à la reprise  
de l'emploi tout  
en coûtant cher  
aux finances  
publiques.

**L'INSTABILITÉ  
RÉGLEMENTAIRE  
AURA DISPARU  
ÇA A MARCHÉ  
AUX PAYS-BAS**

Chaque année,  
20% de notre Code  
des impôts est  
réécrit quand, au  
pays du gouda, il  
n'a pas varié depuis  
des décennies.

## LES RÉFUGIÉS SERONT INCITÉS À TROUVER RAPIDEMENT DU TRAVAIL ÇA A MARCHÉ EN SUÈDE

**C**hez nous, les demandeurs d'asile  
n'ont pas le droit de travailler pendant  
les neuf premiers mois suivant leur  
arrivée et doivent disposer ensuite d'une  
autorisation «provisoire et de courte durée»  
que l'administration délivre au compte-  
gouttes. En Suède, la philosophie est  
exactement inverse. Pour intégrer au plus  
vite les réfugiés, le gouvernement a mis  
en place un programme baptisé «voie  
rapide» (50 millions d'euros par an). L'idée  
est de vite repérer ceux qui disposent  
de compétences utiles sur le marché du  
travail et de leur offrir les compléments  
de formation et les cours de langue  
nécessaires. Les partenaires sociaux et  
le service public de l'emploi ont été invités  
à sélectionner une vingtaine de secteurs  
où appliquer l'initiative. Et ça marche!  
Ainsi, 1700 profs syriens, identifiés et  
formés en urgence, vont pouvoir enseigner  
dès la rentrée aux enfants de réfugiés.

➔ 19% (+ 15,5% de CSG) après une détention minimale de deux ans nous placerait au même niveau que les Etats-Unis et nos voisins européens», détaille Christian Nouel, fiscaliste au cabinet Gide.


**LES ENTREPRISES QUI LICENCIENT PRÉMATURÉMENT DEVRONT REMBOURSER LES AIDES PERÇUES**

**ÇA A MARCHÉ EN ESPAGNE**

Chez nous, certains patrons s'en sont fait une spécialité : ils recrutent des salariés puis s'en séparent très vite après avoir encaissé les aides à l'embauche. De quoi alimenter l'idée, fausse mais très répandue, selon laquelle les baisses de charges ne seraient que des «cadeaux au patronat». Voilà pourquoi, en Espagne, le gouvernement a décidé que les entreprises qui licenciaient avant trois ans de présence du salarié devraient désormais rendre la totalité des aides et allègements de charges perçus. Simple et juste.

**LES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ SERONT MOINS NOMBREUX MAIS PLUS EFFICACES**

**ÇA A MARCHÉ EN ISRAËL**

Situé entre Haïfa et Tel-Aviv, on l'appelle la Silicon Wadi et c'est l'un des bassins d'innovation les plus actifs au monde, dans un pays surnommé la «Start-up Nation» : son effort de recherche atteint 4% du PIB, deuxième record mondial derrière la Corée du Sud. Non seulement la France investit moitié moins, mais nos 71 pôles de compétitivité créés en 2006, trop nombreux et pas assez spécialisés, sont loin de la performance israélienne. Le secret de cette dernière ? Une imbrication forte entre la recherche fondamentale d'universités de pointe comme le Technion, inspiré du MIT américain, des programmes d'Etat ambitieux, la présence de labos de grands groupes mondiaux, une communauté de chercheurs très internationale, des pépinières de start-up à foison et de nombreux et puissants investisseurs en capital-risque. Conscient de notre handicap, Bercy planche d'ailleurs sur une refonte de nos pôles en collaboration avec les présidents de région. 

# LOGEMENT ENVIRONNEMENT

## UN PEU DE BON SENS LIMITERA LES DÉPENSES

**C**est peu dire que notre politique du logement est un fiasco : la pénurie ne se résorbe pas, le logement absorbe en moyenne 24% du budget des ménages alors que beaucoup sont mal logés... Pourtant, l'Etat dépense des fortunes : plus de 40 milliards d'euros par an. Côté environnement, les choses s'améliorent, mais on pourrait faire beaucoup mieux. Exemples.

**LES MAUVAIS TRIEURS PASSERONT À LA CAISSE**  
**ÇA A MARCHÉ EN BELGIQUE**

Seulement 44% des Français trient leurs déchets et, quand ils le font, les erreurs sont fréquentes. Soit un coût de plusieurs centaines de millions d'euros chaque année pour les collectivités locales, donc les contribuables. Nos voisins belges ont trouvé une incitation au tri impeccable : facturer aux ménages les déchets restants. Résultat ? Les recyclables atterrissent dans le bon bac et le poids de la poubelle «tout-venant» a fondu. «En Flandre, où ces mesures sont appliquées, on trie plus qu'à Bruxelles, où cela n'existe pas», constate Cédric Slegers, de la Fédération des entreprises de gestion de l'environnement.

**20% DU CAPITAL DES PARCS ÉOLIENS SERONT RÉSERVÉS AUX LOCAUX**  
**ÇA A MARCHÉ AU DANEMARK**

C'est devenu systématique en France : à chaque projet de parc éolien, des recours ralentissent leur implantation. Si on ajoute à cette guérilla juridique notre lourdeur administrative, il faut en moyenne huit ans en France pour que les éoliennes sortent de terre, contre quatre dans les autres pays européens. La solution ? «Développer

le financement par les citoyens pour améliorer l'acceptabilité sociale des projets», suggère Carlos Hinojosa, de Technopolis Group. Une voie suivie par le Danemark : 20% du capital des parcs sont ouverts et réservés aux résidents. Du coup, c'est le pays européen qui compte le plus grand nombre d'éoliennes par habitant.

**LES ÉCOCONSOMMATEURS RECEVRONT DES BONS D'ACHAT**  
**ÇA A MARCHÉ EN CORÉE DU SUD**

Pour nous pousser à consommer de manière responsable, nos élus se contentent souvent d'une sensibilisation soft. Mais rien de tel qu'une bonne carotte financière. La Corée du Sud l'a bien compris ! Lancée en 2011, une «Green Card», sorte de carte de crédit pro-environnement, permet aux habitants de gagner des points lorsqu'ils réduisent leur consommation d'énergie, achètent des produits «verts» ou prennent les transports en commun. Ils peuvent ensuite les utiliser pour réduire le montant de leur facture de gaz, acheter une voiture hybride, etc. En deux ans, les utilisateurs de cette carte ont baissé leurs émissions de CO<sub>2</sub> de 250 kg, l'équivalent de dix jours à émission zéro.

**LES CONFLITS ENTRE PROPRIÉTAIRES ET LOCATAIRES SERONT RÉGLÉS PAR UNE INSTANCE PARITAIRE**  
**ÇA A MARCHÉ AU QUÉBEC**

D'un côté, des propriétaires effrayés à l'idée de tomber sur des locataires indisciplinés et qui exigent donc cautions, paiements d'avance et garants. De l'autre, de plus en plus de personnes

**NOTRE POLITIQUE DU LOGEMENT EST TRÈS COÛTEUSE**

**2,3%**  
France

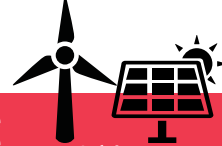
**1,1%**  
Zone euro

Dépenses publiques consacrées au logement en 2013, en % du PIB. Source : Commission européenne (2016).



Notre part dans le renouvelable est faible

Part du renouvelable dans le mix énergétique du pays en 2014, en %. Source: Eurobserv'er (2015).



Suède  
**53,5%**



France  
**14,4%**

PAR PHILIPPINE ROBERT

écartées du marché locatif par ces critères drastiques : la situation paraît inextricable. Pourtant, des solutions existent, comme le montre l'exemple québécois. Là-bas, la procédure en cas d'impayés est plus rapide et régie par une instance paritaire (composée de propriétaires et de locataires). En contrepartie de cette sécurité, le bailleur ne peut pas demander de caution ou de versement à l'avance. Ce qui garantit plus de fluidité au marché locatif.

**UN SYSTÈME DE POINTS  
PERMETTRA D'ATTRIBUER  
LES LOGEMENTS SOCIAUX DE  
MANIÈRE TRANSPARENTE  
ÇA A MARCHÉ AUX PAYS-BAS**

Nos procédures d'attribution des logements sociaux sont perçues comme opaques. Aux Pays-Bas, le système est totalement transparent : les logements vacants sont présentés dans la presse ou sur Internet, et les critères fixés par le bailleur sont clairement explicités. Le demandeur rentre ses choix, reçoit des points en fonction des critères auxquels il répond et se voit attribuer un rang sur la liste d'attente. La personne qui obtiendra le logement est celle qui totalise le plus de points. Basta. Certaines villes françaises commencent à se mettre au «scoring», mais cela reste limité : à Paris, ce dispositif ne sert qu'à effectuer une première sélection.

**L'AIDE AU LOGEMENT SERA  
FUSIONNÉE AVEC LES  
AUTRES MINIMA SOCIAUX  
ÇA A MARCHÉ  
AU ROYAUME-UNI**

Dix-sept milliards d'euros par an avec un bond de 500 à 600 millions supplémentaires chaque année : notre système d'aide au logement est un puits sans fond, miné par sa dérive inflationniste. Les aides perçues par les locataires sont intégrées par les propriétaires dans les loyers, qui du coup s'envolent, faisant ensuite grimper le montant des APL, etc. Pour sortir de cette spirale, le gouvernement Cameron a fusionné l'aide au logement avec les autres minima sociaux au sein de l'Universal Credit. Ainsi, les propriétaires ne peuvent plus savoir ce que touchent leurs locataires, ni donc corrélérer le loyer.

**ET  
AUSSI**

**LES  
BOUTEILLES  
EN PLASTIQUE  
ET EN VERRE  
NOUS FERONT  
GAGNER  
DE L'ARGENT  
ÇA A MARCHÉ  
EN ALLEMAGNE**

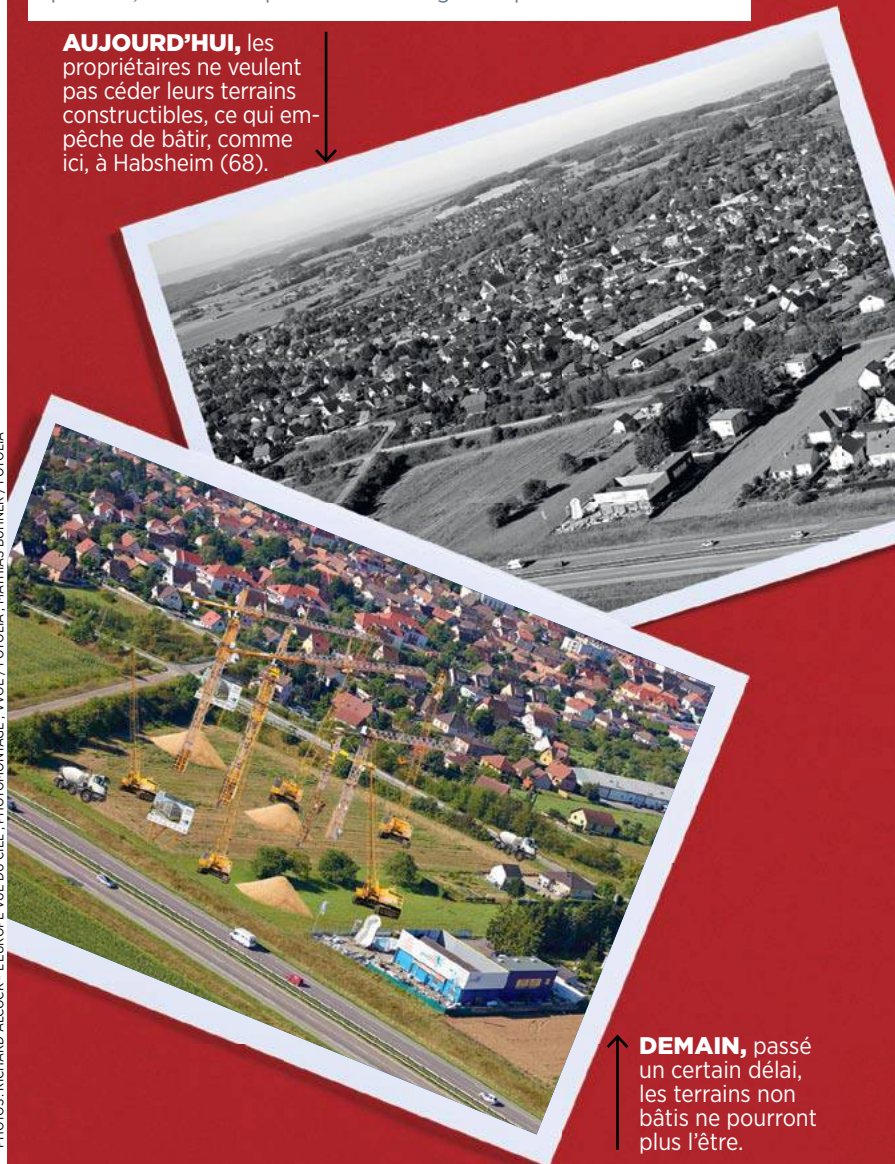
Abandonné en France dans les années 1970, le système de consigne (ramener les bouteilles vides en échange d'espèces ou de bons d'achat) est largement développé outre-Rhin. En plus d'inciter au recyclage, cela permet aux plus démunis, en ramassant les bouteilles jetées dans la nature, de gagner un peu d'argent. **LES FRAIS D'ACQUISITION SERONT MOINS ÉLEVÉS POUR FLUIDIFIER LE MARCHÉ DE L'IMMOBILIER ET DE L'EMPLOI** **ÇA A MARCHÉ AUX ÉTATS-UNIS**

Vu le montant des taxes à payer à l'achat (8% du prix), les Français ne veulent surtout pas déménager une fois qu'ils sont propriétaires. Même si c'est pour un meilleur emploi ! Outre-Atlantique, c'est moins cher (2%). Du coup, les salariés sont plus mobiles.

## LES TERRAINS RENDUS CONSTRUCTIBLES NE LE SERONT QUE POUR SIX ANS ÇA A MARCHÉ AU LUXEMBOURG

En France, le grand défi est de mobiliser des terrains pour construire», affirme Henry Buzy-Cazaux, de l'Institut du management des services immobiliers. La rétention foncière fait en effet flamber le prix des terrains, donc des constructions. Si certains de nos voisins, comme l'Allemagne, n'hésitent pas à réquisitionner ce foncier, la France se contente de jouer sur la fiscalité. Sans résultat. Le Luxembourg teste une autre piste : imposer aux propriétaires de terrains nouvellement constructibles un délai maximal de six ans pour bâtir. Au-delà, ce ne sera plus possible, et le terrain perdra donc une grande partie de sa valeur.

**AUJOURD'HUI**, les propriétaires ne veulent pas céder leurs terrains constructibles, ce qui empêche de bâtir, comme ici, à Habsheim (68).



PHOTOS: RICHARD ALCOCK - L'EUROPE VUE DU CIEL ; PHOTOMONTAGE : VVOE / FOTOLIA, MATHIAS BUNNER / FOTOLIA

**DEMAIN**, passé un certain délai, les terrains non bâtis ne pourront plus l'être.

# ADMINISTRATIONS

## ON PEUT LES ALLÉGER SANS CASSE SOCIALE

**C**ela fait des décennies que les experts tirent la sonnette d'alarme sur la lourdeur de notre administration, à la fois tentaculaire (elle concentre près de 20% de l'emploi total, contre 15% dans l'OCDE) et dispendieuse (les dépenses publiques représentent 56,8% du PIB). Cela fait aussi des années que nos politiques promettent de belles et grandes réformes pour

faire des économies et, du coup, alléger le poids des taxes en tout genre. Seulement on ne voit jamais rien venir – ou si peu – même quand l'argent manque dans les caisses, comme en ce moment. Mais ne désespérons pas. Les exemples étrangers le prouvent, on peut changer une administration en profondeur sans démanteler les services publics. Comment les autres ont-ils fait ? Tour d'horizon des principales méthodes qui ont fait leurs preuves.

### LE CROISEMENT RENFORCÉ DES FICHIERS RÉDUIRA LA FRAUDE SOCIALE ÇA A MARCHÉ EN BELGIQUE

Contrôles peu fréquents, fichiers pas à jour, sanctions guère dissuasives... Vu la faiblesse des moyens mis en œuvre pour lutter contre la fraude sociale, il n'est pas étonnant que plusieurs milliards d'euros s'évaporent chaque année dans la nature. Il suffirait pourtant de copier les Belges pour améliorer nos résultats. Là-bas, non seulement le gouvernement a nommé un secrétaire d'Etat en charge du dossier, mais l'administration a créé un système de fichier unique auquel toutes les institutions de Sécurité sociale ont accès. Le gouvernement a même récemment fait voter une loi pour que les données relatives aux consommations de gaz, d'eau et d'électricité puissent être transmises à la Banque Carrefour de la Sécurité sociale – qui gère le fameux fichier unique – en cas de chiffres suspects. L'administration a aussi décidé de réaliser des contrôles surprises à domicile, et elle ne plaisante pas : «La possibilité qui existait dans la réglementation chômage actuelle d'assortir ces sanctions d'un sursis total ou partiel sera supprimée», a précisé le gou-

vernement. Les responsables de notre propre Caisse nationale des allocations familiales assurent «s'intéresser de près à ce système».

### L'ADMINISTRATION SERA GÉRÉE COMME UNE ENTREPRISE ÇA A MARCHÉ EN SUÈDE

Pas étonnant que nos dépenses publiques soient les plus élevées d'Europe (elles représentaient 56,8% du PIB en 2015) après celles du Danemark. Contrairement à la plupart des pays de l'OCDE, la France n'a jamais osé adopter les méthodes du privé pour gérer son administration. Tout aussi attachés à leur Etat providence, les Suédois, eux, n'ont pas hésité à le faire. D'abord, ils ont fixé des objectifs précis de réduction des dépenses (- 11% en trois ans). Puis ils ont créé une structure de management et nommé à sa tête un directeur chargé de faire respecter cette stratégie. Enfin et surtout, ils ont instauré un système d'incitation financière pour récompenser les fonctionnaires atteignant leurs objectifs, en prenant soin de supprimer l'emploi à vie (lire ci-après). Grâce à quoi ils ont réussi à préserver leur modèle social malgré un recul des dépenses publiques d'environ 15 points de PIB depuis 1993.

### LE NOMBRE DE COLLECTIVITÉS TERRITORIALES SERA LIMITÉ ÇA A MARCHÉ EN FINLANDE

Certes, le gouvernement de Manuel Valls a un peu allégé le mille-feuille administratif français en imposant la fusion des régions (leur nombre est passé de 22 à 13 en janvier dernier). Mais il a enterré la suppression des départements, si bien que l'organisation territoriale de l'Hexagone reste l'une des plus lourdes d'Europe : notre pays compte 36 700 communes, 101 départements et 2 600 groupements intercommunaux. Le pari de la simplification n'est pourtant pas impossible. A défaut de trancher dans le vif, comme aux Pays-Bas (des milliers de communes ont fusionné) ou en Italie (la suppression de ses provinces a été votée fin 2015), la France pourrait copier la méthode finlandaise, plus douce. Pour inciter les villes de moins de 20 000 habitants à fusionner, le gouvernement d'Helsinki leur a proposé des compensations financières. Et ça a marché : d'après un rapport de l'Inspection générale des finances sur les réformes menées à l'étranger, leur nombre a diminué d'environ 20% depuis 2005. Une méthode certes

**- 20%**

C'est la baisse du nombre de communes finlandaises depuis la réforme territoriale de 2005.



## AUJOURD'HUI

L'inutilité et le coût du Conseil économique, social et environnemental (CESE) sont dénoncés rapport après rapport. Mais rien ne bouge.



**DEMAIN** Supprimé comme son équivalent en Italie, le CESE cédera sa place à... un incubateur de start-up? Dans la foulée, d'autres «bidules» coûteux fermeraient.

coûteuse dans un premier temps. Mais très rentable à terme.

**L'EMPLOI À VIE AURA  
DISPARU POUR LES NOUVELLES  
RECRUES DU PUBLIC**

**ÇA A MARCHÉ AU PORTUGAL**

Supprimer la garantie de l'emploi pour les fonctionnaires? Aucun sujet social n'est sans doute plus tabou que celui-ci dans notre pays. Pourtant, l'Etat et les collectivités locales (5,6 millions d'agents au total, 16% de plus qu'en 2000, selon l'Insee) croulent sous les sureffectifs. Il faut dire que le statut des agents publics est tellement rigide que, en dépit des regroupements de services (la Direction générale des impôts et la Direction générale de la comptabilité publique ont ainsi été fusionnées en 2008) auxquels procède notre administration, les suppressions de postes sont au final limitées. A moins de mettre le pays à feu et à sang, il est

impensable de faire comme les Suédois, qui ont mis fin à l'emploi à vie dès 1994 (seuls 10% des agents conservent un statut de droit public). Mais la France pourrait essayer la méthode portugaise.

Pour redresser les finances publiques de son pays, le socialiste José Sócrates – arrivé au pouvoir en 2005 – a aligné le statut des nouvelles recrues sur celui du privé pour les agents qui n'exercent pas une fonction régalienne. En contrepartie, les syndicats ont obtenu une bonne indemnisation pour les personnes déboulonnées, et la création d'un organisme chargé de les aider à retrouver un emploi. Avec un impératif pour l'administration : recruter en priorité les agents du public ayant perdu leur poste. Résultat : d'après l'OCDE, le nombre de fonctionnaires d'Etat portugais a été ramené à 11,5% de la population active en 2011, contre 13,5% en 2001. ➔

## DE NOMBREUX ORGANISMES INUTILES AURONT DISPARU

### ÇA A MARCHÉ EN ITALIE

Certes, notre gouvernement a annoncé la suppression des machins administratifs inutiles pour économiser 50 milliards d'ici 2017. Mais quelle lenteur! Il suffit de regarder nos quelque 240 sous-préfectures : leurs missions ont beau être de plus en plus réduites, l'Etat repousse sans cesse les fermetures. Ce n'est pas comme au Canada, où la réforme de l'Etat de 1994 a réduit le nombre de ministères de 32 à 23. Mais le plus étonnant est encore en Italie : Matteo Renzi a fait voter fin 2015 la suppression pure et simple du Conseil national de l'économie et du travail, qui correspond plus ou moins à notre Conseil économique, social et environnemental (CESE). Il faut dire que ce repaire de partenaires sociaux affichait un énorme taux d'absentéisme pour une utilité marginale. Et si la France l'imitait en transformant le bâtiment de son CESE, situé à deux pas du Trocadéro, en incubateur de start-up?

## POUR MORALISER LA VIE PUBLIQUE, DAVID CAMERON A DÉCIDÉ DE PUBLIER LES PLUS HAUTS SALAIRES

### → L'INTRODUCTION DU SALAIRE AU MÉRITE MOTIVERA D'AVANTAGE LES AGENTS ÇA A MARCHÉ AU ROYAUME-UNI

Cela fait longtemps que nos élus assurent miser sur la qualité du service public. Mais comment l'améliorer réellement si le salaire des agents ne dépend que du grade et de l'ancienneté, comme c'est le cas en France pour l'immense majorité des agents publics, et non des résultats ? De fait, la plupart des pays qui ont réformé leur administration, comme le Canada et la Suède, ont mis en place un système basé sur le mérite. Au Royaume-Uni, où la règle a été introduite dans les années 1990, la rémunération à la performance a même été étendue aux enseignants en 2015. Les syndicats ont râlé, mais beaucoup d'enseignants ont accepté les nouvelles règles. D'après Policy Exchange, un centre de recherche indépendant, les meilleurs d'entre eux pourront en effet gagner annuellement jusqu'à 70 000 livres (88 000 euros) après cinq ans, alors que les salaires plafonnaient jusqu'à présent à 52 000 livres (65 000 euros) après douze ans.

### LES AVIS DE LA COUR DES COMPTES SERONT SUIVIS D'EFFETS

### ÇA A MARCHÉ EN ALLEMAGNE

Chaque année, c'est le même scénario. Ils font la une de la presse et des journaux télévisés, l'opposition les brandit en dénonçant la gabegie des équipes en place et... Et rien ne se passe. Ils ? Les rapports de la Cour des comptes et de ses 22 antennes régionales, qui ne cessent de

dénoncer la dérive des finances de l'Etat et des collectivités locales. Mais voilà, ces avis ne sont que consultatifs. En Allemagne, ceux de la Bundesrechnungshof le sont aussi. Et pourtant, 90% de ses travaux sont suivis d'effet. Par quel miracle ? Simple : le Parlement, le Bundestag, ne donne son quitus annuel au budget de l'Etat que si les injonctions de la Cour ont été respectées. Efficace. Une prérogative qu'on ferait bien d'accorder au Parlement et aux assemblées territoriales. Question de volonté politique, une fois encore. Plus efficace, la juridiction allemande

**DEMAIN** Notre administration vendra, comme en Italie, ses plus belles voitures de fonction sur eBay ou sur Leboncoin.



PHOTOS: RICHARD ALCOCK, BRUNO KLEIN / FEDEPHOTO.COM, PHOTOMONTAGE

**AUJOURD'HUI**  
Notre parc automobile public (ici, à l'Elysée) est le plus grand d'Europe...

## LES VÉHICULES DE FONCTION INUTILES SERONT VENDUS ÇA A MARCHÉ EN ITALIE

**L**an dernier, Manuel Valls a annoncé la réduction «d'au moins 10% d'ici 2017» de notre parc automobile public. Il était temps ! Avec 65 000 véhicules et un coût annuel de 600 millions d'euros, c'est le plus étoffé d'Europe. Sans compter la flotte des collectivités locales, encore plus pléthorique. En Italie, Matteo Renzi n'a pas tergiversé : après un audit complet du parc, il a mis en vente les voitures de fonction superflues sur eBay, dont une Maserati et deux Jaguar. Résultat : entre 2014 et 2015, leur nombre a été ramené de 66 000 à 23 000 ! Et pour éviter de nouvelles dérives, le gouvernement a fait voter un amendement qui permet de condamner jusqu'à trois ans de prison tout fonctionnaire qui abusera de sa voiture de fonction, y compris pour rentrer chez lui. Vous avez dit laxistes, les Italiens ?



**- 35%**  
d'absentéisme dans le service  
public en Italie depuis 2014

Nombre de voitures de fonction dans l'administration en Italie

2014 **66 000**  2015 **23 000** 

est aussi moins chère : 1,66 euro par Allemand, contre 3,24 euros par Français pour la Cour des comptes.

**LA HAUSSE DU TEMPS DE TRAVAIL DES FONCTIONNAIRES ÉCONOMISERA 700 MILLIONS ÇA A MARCHÉ EN ALLEMAGNE**

Bien sûr, la fermeture récente de la Caisse d'assurance-maladie de Bayonne deux heures avant l'horaire normal pour fêter le départ à la retraite de son directeur est un cas exceptionnel. Mais elle en dit long sur la façon dont notre administration gère le temps de travail de ses agents qui, rappelons-le, est l'un des plus faibles d'Europe (en moyenne 1 500 heures par an, contre 1 742 dans les pays développés, selon l'OCDE). Prenons les enseignants du second degré. En Allemagne, ils assurent 25 heures de cours par semaine, contre seulement 15 dans l'Hexagone s'ils sont agréés (et 18 heures s'ils sont certifiés). Il faut certes ajouter le temps de correction des copies, mais quand même... D'après l'Ifrap, le passage à 20 heures de cours à la fois pour les certifiés et les agréés – soit encore cinq de moins qu'outre-Rhin – permettrait d'économiser 47 000 équivalents temps plein. La Cour des comptes estime quant à elle que l'alignement de la durée effective de travail de l'ensemble de la fonction publique (1 594 heures) sur la durée légale (1 607) permettrait d'économiser... 700 millions par an.

**LA PUBLICATION DU TAUX D'ABSENTÉISME DES AGENTS LIMITERA LE PHÉNOMÈNE ÇA A MARCHÉ EN ITALIE**

Incroyable ! Non seulement nos fonctionnaires travaillent moins que la moyenne (lire ci-dessus), mais leur taux d'absentéisme est reparti à la hausse depuis la suppression du jour de carence (première journée d'arrêt maladie non indemnisée) en janvier 2014. Ainsi, au CHU de Marseille, ce sont 1 100 employés hospitaliers qui manquent chaque jour à l'appel, soit 30 jours d'arrêt par agent par an ! Et ce n'est guère mieux dans les collectivités

**3,5**  
années de prison ferme pour fraude fiscale en Allemagne.


locales. Plutôt que de verser une prime au présentisme, comme l'a décidé le maire de Florensac (Hérault), pourquoi ne pas tester la méthode italienne ? Pour pousser les agents publics à plus d'assiduité, le pays rend désormais public le taux d'absentéisme de ses agents, service par service. Résultat : d'après notre propre Inspection des finances, qui s'est rendue sur place, le phénomène a reculé dans les administrations centrales de 35% dès 2010. «C'est l'une des réformes les moins douloureuses et les moins coûteuses à mettre en place. Mais elle nécessite une volonté politique pour changer les mentalités», affirment les auteurs de la mission.

**LES SALAIRES DE LA HAUTE ADMINISTRATION SERONT PUBLIÉS CHAQUE ANNÉE ÇA A MARCHÉ AU ROYAUME-UNI**

Non seulement on ne sait pas combien touchent les hauts fonctionnaires, mais on connaît encore moins les avantages dont ils jouissent. Et si on appliquait la méthode britannique ? Au Royaume-Uni, le Premier ministre David Cameron a décidé en 2010 «d'ouvrir les couloirs du pouvoir» en publiant des données jusque-là secrètes. Chaque

année, le gouvernement dévoile désormais la liste des rémunérations des dirigeants qui gagnent plus de 190 000 euros par an. Résultat : en les épluchant, on peut savoir précisément qui a été augmenté, et de combien. Et les invitations et autres voyages acceptés sont eux aussi rendus publics. Pas de doute que, si la France adoptait une telle transparence, les dérives dans ce domaine seraient nettement moins nombreuses.

**LES FRAUDEURS SERONT DAVANTAGE SANCTIONNÉS ÇA A MARCHÉ EN ALLEMAGNE**

Que ce soit pour sanctionner les ententes entre groupes, les élus pris la main dans le sac ou les fraudeurs du fisc, notre administration est plutôt indulgente comparée à celle de nos voisins. Mais il n'est jamais trop tard pour changer ! L'Allemagne a ainsi beaucoup alourdi ses peines. Un exemple ? L'ex-président du Bayern Munich a été condamné en 2014 à trois ans et demi de prison pour avoir dissimulé 27 millions au fisc (il s'était pourtant... dénoncé). En France, l'ancien ministre du Budget Jérôme Cahuzac, qui aurait dissimulé à l'étranger plusieurs millions d'euros, n'a, lui, toujours pas été condamné... 

**ET AUSSI**

**NOS MINISTRES DÉJEUNERONT À LA CANTINE AVEC LE RESTE DES EMPLOYÉS ÇA A MARCHÉ EN SUÈDE**

Là-bas, les membres du gouvernement sont des fonctionnaires comme les autres : ils n'ont quasiment aucun privilège, ni de bouche ni de transport.

**NOS AMBASSADES EMBAUCHERONT EN PRIORITÉ DU PERSONNEL LOCAL ÇA A MARCHÉ AU ROYAUME-UNI**

Quel changement pour les diplomates britanniques ! Austérité oblige, ils sont désormais tenus d'embaucher en priorité des locaux pour limiter les

frais d'ambassade. La proportion d'expatriés est déjà tombée à 60%.

**DES SERVICES PUBLICS COMME LA SÉCURITÉ AÉRIENNE SERONT SOUS-TRAITÉS AU PRIVÉ ÇA A MARCHÉ AU CANADA**

Pour réduire son déficit public, le pays n'a pas hésité à externaliser bon nombre de services. Le contrôle sécuritaire aérien a ainsi été confié à une société privée à but non lucratif (Nav Canada) dès 1996.

**DE NOMBREUX LOGEMENTS DE FONCTION AURONT ÉTÉ RENDUS ÇA A MARCHÉ AUX PAYS-BAS**

Les seuls à en profiter sont le Premier ministre

ainsi que les ministres résidant loin de la capitale.

**LES AGENTS PARTANT À LA RETRAITE NE SERONT PLUS REMPLACÉS ÇA A MARCHÉ EN ESPAGNE**

Pour réduire ses dépenses, l'administration espagnole ne remplace quasiment plus aucun départ à la retraite.

**NOTRE ADMINISTRATION AURA ADOPTÉ UN MODÈLE DE COÛTS STANDARDS ÇA A MARCHÉ AUX PAYS-BAS**

Les Pays-Bas, qui ont adopté un tel système, ont ainsi réduit leurs coûts de 25%.

**LES SUBVENTIONS PUBLIQUES SERONT CONDITIONNÉES AUX RÉSULTATS ÇA A MARCHÉ EN ESPAGNE**

L'Espagne suspend les aides à l'emploi versées aux communautés autonomes si les résultats obtenus ne sont pas à la hauteur.

**LE CUMUL DES MANDATS SERA BEAUCOUP PLUS RESTRICTIF ÇA A MARCHÉ EN ALLEMAGNE**

La loi récemment votée pour limiter le cumul des mandats n'est rien comparée à la situation allemande. Outre-Rhin, seuls 10% des élus cumulent les mandats, contre 80% environ dans l'Hexagone.

# JEUNESSE

## PARIER SUR LE PRIVÉ CRÉERA DES EMPLOIS

**L**ors de sa campagne présidentielle en 2012, François Hollande avait fait de la jeunesse sa priorité. Emplois d'avenir, contrats de génération, dispositif Garantie jeunes, service civique... Depuis son élection, on ne peut pas dire qu'il soit resté les bras ballants. Ce sont plus de 6 milliards d'euros qui sont ainsi dépensés chaque année en faveur de l'emploi des jeunes. Pour quel résultat ? Décevant : la France compte 25,9% de moins de 25 ans au chômage quand ils ne sont que 7,1% en Allemagne, 11,2% aux Pays-Bas ou 13,6% au Royaume-Uni. «Normal, relève l'économiste Bertrand Martinot. On n'utilise pas les bons leviers.» Pourtant, ils existent.

### AUTONOMES, NOS ÉCOLES

#### POURRONT INNOVER ET RECRUTER À LEUR GUISE

#### ÇA A MARCHÉ AU ROYAUME-UNI

Notre système éducatif reste profondément inégalitaire et hypercentralisé. Pourtant, l'expérience des «académies» anglaises montre qu'à budget égal, mais avec une autonomie laissée aux chefs d'établissement pour s'adapter au contexte local, l'échec scolaire peut reculer. Initiées par le gouvernement Blair, ces écoles publiques d'un nouveau type sont soit des établissements existants dont l'équipe pédagogique réclame le statut d'«academy», soit des créations ex nihilo par un groupe d'enseignants, de parents, une association caritative, religieuse... Une fois reconnu par le ministère, l'établissement continue d'être financé sur fonds publics mais n'a qu'une obligation de résultats. Tout le reste – pédagogie, programmes, recrutement du personnel, salaires, emploi du temps – est de son ressort. Avec interdiction, cependant, de sélectionner et de faire payer les élèves. Plus de 4 000 de ces «free schools» étaient recensées

en 2014. Et, selon l'Ofsted, l'équivalent de notre inspection académique, 87% d'entre elles sont considérées comme «bonnes» ou «exceptionnelles».

### L'APPRENTISSAGE SERA

#### GÉRÉ DIRECTEMENT

#### PAR LES ENTREPRISES

#### ÇA A MARCHÉ EN ALLEMAGNE

Mirage, chimère, serpent de mer... On ne sait plus comment qualifier les promesses faites par nos gouvernants depuis trente ans à propos de l'apprentissage et jamais tenues. François Hollande comme les autres : alors qu'il avait annoncé 500 000 apprentis d'ici 2017, leur nombre a baissé en 2013 et en 2014, et il n'atteignait que 402 900 fin 2015. Un sacré gâchis quand on sait qu'ailleurs, en Suisse, en Allemagne, en Autriche, au Royaume-Uni, l'apprentissage, déterminant dans la formation et l'employabilité des jeunes, est aussi un puissant intégrateur social. Alors, comment faire pour que, chez nous, il cesse d'être une voie de garage ? Simple : en supprimant la multiplicité des acteurs (Education nationale, Pôle emploi, les régions...) pour mettre les entreprises au cœur du dispositif. En Allemagne, par exemple, en échange d'un financement du système à hauteur de 92%, ce sont elles qui définissent les compétences exigées pour des métiers aussi divers qu'informaticien, électronicien, plombier, logisticien, aide-dentiste, employé de banque, conducteur de train... A raison de trois ou quatre jours en entreprise et un ou deux en école professionnelle pendant deux ou trois ans, les apprentis reçoivent leur diplôme

des chambres de commerce et d'industrie. Et deux tiers d'entre eux sont embauchés par l'entreprise à l'issue de leur formation. Moyennant quoi, l'Allemagne affiche le plus bas taux de chômage des jeunes d'Europe.

### LES FACs GONFLERONT

#### LEUR BUDGET EN FAISANT

#### PAYER LES ÉTRANGERS

#### ÇA A MARCHÉ

#### AU ROYAUME-UNI

Alors qu'elles peinent à boucler leurs budgets et restent à la traîne dans les classements internationaux, nos universités sont parmi les seules au sein de l'OCDE à être quasi gratuites (184 euros par an) pour tous les étudiants, quelle que soit leur nationalité. Une distinction que les universités suisses ou britanniques n'ont aucun scrupule à appliquer depuis longtemps, et qui leur permet d'investir massivement dans leurs équipements et le recrutement de leurs profs. Alors pourquoi s'interdire chez nous de porter à leur coût réel, soit 10 000 euros en moyenne, les frais de scolarité des 90 000 étudiants non issus de l'Union européenne et ne bénéficiant pas d'un accord d'échange ? Parce que les syndicats, l'Unef en tête, voient dans cette hausse un chiffon rouge qu'aucun gouvernement n'a encore osé agiter.

### EN SUPPRIMANT LE

#### DOUBLAGE, NOTRE NIVEAU

#### D'ANGLAIS PROGRESSERA

#### ÇA A MARCHÉ EN SUÈDE

Les études sur le niveau d'anglais des Européens sont unanimes : les Suédois sont toujours en tête et les Français toujours derniers. Certes,



**Nos facs sont non sélectives et quasi gratuites.**

Droits d'inscription pour l'année en 2014.  
Sources : ministère de l'Éducation, OCDE.

**10 742**  
EUROS

Royaume-Uni

**1 110**  
EUROS

Espagne

**184**  
EUROS

France



**27,2%**  
des étudiants  
échouent  
en première année.

PAR NATHALIE VILLARD

le suédois n'étant parlé que par 9 millions d'habitants, l'anglais leur est indispensable à l'étranger. Encore faut-il qu'il soit bien enseigné. Et c'est le cas : non seulement il est obligatoire dès l'âge de 8 ans, mais sa pédagogie repose sur l'écoute et la conversation, alors qu'en France c'est l'écrit qui prime. Surtout, aucun film ou dessin animé, aucune interview ou émission de radio en langue anglaise ne sont doublés ou traduits en simultané. Autant d'occasions de se faire l'oreille et d'enrichir son vocabulaire. Enfin, une année sabbatique postbac dans un pays anglo-saxon est une étape quasi obligée pour tous les étudiants.

**LES NON-DIPLÔMÉS  
DEVONT REPRENDRE  
UNE FORMATION**

**ÇA A MARCHÉ EN AUTRICHE**

Quand 150 000 jeunes sortent chaque année de notre système éducatif sans diplôme, en Autriche, la loi impose à l'Etat de garantir une formation à tous les 15-18 ans déscolarisés. Dispositif unique en Europe, les «Jugend am Werk» sont des centres d'apprentissage à un métier. Pendant leurs trois ans de formation, les jeunes perçoivent de 300 à 600 euros par mois. Un programme relativement cher (30% du budget

de l'AMS, le Pôle emploi autrichien), mais particulièrement efficace : le taux de chômage des moins de 25 ans (12,6%) est un des plus bas d'Europe et moitié moindre qu'en France.

**À L'UNIVERSITÉ, LES  
COURS MAGISTRAUX  
SERONT REMPLACÉS  
PAR DES CAS PRATIQUES**

**ÇA A MARCHÉ AUX ÉTATS-UNIS**

Un étudiant sur trois seulement obtient sa licence en trois ans. La faute, notamment, à un enseignement inadapté, dénoncent les experts. Alors que, chez nous, les

amphis bondés où l'on écoute passivement un professeur débitant son cours restent la norme, les États-Unis, de même que la Finlande ou le Canada, sont des adeptes de la pédagogie dite inversée : le cours magistral se délivre à distance par podcast, le face-à-face avec les étudiants étant réservé à des exercices pratiques et à des échanges. Une forme d'enseignement qui favorise les apprentissages, l'esprit critique ainsi que l'expression orale, et explique en partie pourquoi on retrouve treize universités américaines parmi les quinze meilleures mondiales. 📍

**NOS PETITS ÉCOLIERS  
SERONT MOINS STRESSÉS**

**ÇA A MARCHÉ AU CANADA**

Les élèves français seraient parmi les plus stressés et les moins disciplinés des pays de l'OCDE. Deux freins majeurs à l'apprentissage. Surtout dans les établissements où les enfants d'origine immigrée partent avec un handicap culturel et linguistique. Pour les aider, les écoles de la très métissée Vancouver (Canada) utilisent un outil pédagogique surprenant. Baptisé MindUp, il mêle exercices de relaxation, leçons d'empathie et cours d'optimisme. Mesuré en 2015, son succès est sans appel : les incivilités diminuent, le bien-être des écoliers augmente, tout comme leurs résultats en maths. Si bien que la Colombie-Britannique a fait du «développement personnel et social» l'un des fondamentaux à acquérir à l'égal du «lire-écrire-compter».

**ET  
AUSSI**

**UN SMIC  
JEUNES LEUR  
PERMETTRA DE  
TROUVER PLUS  
VITE UN JOB  
ÇA A MARCHÉ  
AUX PAYS-BAS**

Le taux d'emploi des 15-24 ans néerlandais est de 58,8%, le double du nôtre, grâce à un Smic modulé selon l'âge, donc l'expérience.

**LES FACULTÉS  
POURRONT  
SÉLECTIONNER  
LEURS  
ÉTUDIANTS**

**ÇA A  
MARCHÉ AU  
ROYAUME-UNI**

Un étudiant sur deux ne passe pas en deuxième année faute d'avoir été bien orienté, un gâchis que les facs anglaises évitent par une sélection à l'entrée.

**LES PROFS  
SERONT  
ÉVALUÉS DE  
MANIÈRE PLUS  
RIGOUREUSE  
ÇA A MARCHÉ  
À SINGAPOUR**

Un prof français sur deux s'estime mal formé à la pédagogie. Or ils ne sont inspectés que tous les cinq ans en moyenne, contre tous les ans à Singapour.

**AU LYCÉE,  
LES FILIÈRES  
SERONT  
REEMPLACÉES  
PAR DES  
«MAJEURES-  
MINEURES»  
ÇA A MARCHÉ  
EN ALLEMAGNE**

Outre-Rhin, pas de filière reine comme la S chez nous, mais un mix de matières à la carte.

**AUJOURD'HUI** Horaires chargés, nombreux devoirs, une pédagogie plus tournée vers l'«apprendre» que le «comprendre»... nos élèves seraient parmi les plus stressés et dissipés de l'OCDE.



**DEMAIN** Comme au Canada dans les quartiers difficiles, la journée commencera par de la méditation, pour plus de concentration. Spectaculaire ! 15% des enfants ont amélioré leurs résultats, en maths notamment.

PHOTOS : RICHARD ALCOCK, BURGER/PHANIE — COLÉ, J. GARSIDE

# CIVISME

## POUR LE RENFORCER, LE HIGH-TECH A DU BON

**T**ags, tapage nocturne, jets de papiers sur la voie publique, fraude dans les transports... Chez nous, la plupart du temps, les tribunaux et la police ferment les yeux sur ces «petites incivilités». Pourtant, elles coûtent cher à la collectivité et gâchent la vie de millions d'entre nous. Une bonne raison pour s'inspirer de nos voisins, qui ont trouvé des solutions intelligentes – et pas toujours coercitives – pour empêcher ces dérives.

### IL DEVIENDRA DIFFICILE DE FRAUDER DANS LE MÉTRO ÇA A MARCHÉ AU ROYAUME-UNI

Alors que le taux de fraude avoisine les 5% dans le métro parisien, à Londres, il est proche de 2%. Plus civiques, les Anglais ? Sans doute. Mais là-bas, tout est fait pour dissuader les fraudeurs. D'abord, il faut valider son titre de transport (une carte prépayée ou une carte bancaire) deux fois : pour entrer et pour sortir. En outre, la tarification correspond à la distance parcourue. Si la carte n'est pas validée à la sortie, c'est le prix maximum qui est appliqué. Autre différence, la présence d'agents devant les portillons. Chargés d'assister les voyageurs, ils assurent aussi une réelle dissuasion. Quant aux amendes, elles sont de 50 euros pour un passager sans ticket à Paris. Le double à Londres.

### LE MONTANT DES PV SERA PROPORTIONNEL AU REVENU ÇA A MARCHÉ EN FINLANDE

L'an dernier, un Finlandais a dû régler une contravention de 54 000 euros pour un excès de vitesse de 23 kilomètres-heure. Pour la même infraction en France, il n'aurait payé que 135 euros. La raison ? Il s'agissait d'un riche homme d'affaires. Or, en Finlande, les montants des PV routiers dépendent des

revenus du contrevenant, la police ayant accès aux déclarations fiscales des habitants. Instaurée chez nous, cette progressivité viendrait renforcer une dissuasion essentiellement fondée sur le risque d'une perte de points. Et rendrait les sanctions beaucoup plus justes.

### LE VOTE PAR INTERNET RÉDUIRA L'ABSTENTION ÇA A MARCHÉ EN ESTONIE

Si les Français boudent les urnes, c'est, bien sûr, parce qu'ils sont mécontents de leurs dirigeants. Mais c'est aussi parce que, pour certains, se déplacer le jour du scrutin n'est pas commode. Selon un récent sondage, 58% des abstentionnistes changeraient d'avis si le vote par Internet était possible. Eh bien, en Estonie, c'est déjà une réalité. Où qu'ils se trouvent dans le monde, les citoyens de ce pays balte peuvent voter en toute sécurité via un ordinateur, avec une carte d'identité électronique et des codes d'accès personnels. Résultat : depuis l'instauration de l'e-vote en 2005, la participation a nettement progressé.

### LA MOINDRE DÉGRADATION DE RUE SERA SANCTIONNÉE ÇA A MARCHÉ À SINGAPOUR


Depuis le 1<sup>er</sup> octobre dernier, la mairie de Paris a fait passer de 35 à 68 euros l'amende pour tout jet de mégot de cigarette, chewing-gum et autres déchets dans la rue. Le problème, c'est que le nombre d'inspecteurs est insuffisant pour faire peser une réelle menace. Singapour, où la propreté des rues provoque toujours l'étonnement des touristes et des expatriés, a trouvé la parade. Non seulement le montant des

amendes est vraiment dissuasif (200 euros au premier déchet jeté), mais des milliers de caméras quadrillent la ville, où patrouillent aussi de nombreux policiers en civil. Efficace, à condition d'accepter l'ambiance Big Brother...

### LES HOMMES POLITIQUES SERONT TRANSPARENTS ÇA A MARCHÉ EN SUÈDE

On connaît la rengaine : «Gauche ou droite, tous pourris.» Pour lutter contre ce sentiment minant nos institutions, certains efforts ont été accomplis, comme la publication du patrimoine de nos gouvernants. Mais l'accès aux documents publics, lui, reste difficile. Ce n'est pas le cas en Suède. Là-bas, à moins que l'information ne soit sensible (vie privée, sécurité nationale...), elle est transmise à tout citoyen qui en fait la demande. Les fiches de paie et les notes de frais des membres du gouvernement sont aisément consultables. En outre, les fonctionnaires ne sont pas contraints au devoir de réserve comme chez nous. Ils peuvent donc échanger facilement avec les médias.

### LES REVENUS DES PATRONS SERONT CONTRÔLABLES ÇA A MARCHÉ AU ROYAUME-UNI

En France, les grands patrons sont tranquilles. Décidés dans le secret des comités de rémunérations composés d'administrateurs rarement hostiles, leurs émoluments sont bien soumis aux actionnaires, mais sans contrainte en cas de vote négatif, comme on l'a vu avec Carlos Ghosn chez Renault. Ce n'est pas le cas au Royaume-Uni. Là-bas, si l'assemblée générale vote non, le P-DG doit revoir ses prétentions. 

**1**  
million  
d'euros  
C'est le coût  
quotidien en  
Ile-de-France  
de la fraude  
dans les  
transports  
en commun.





**AUJOURD'HUI**  
Vol à la tire, cambriolage, agressions... A part composer le 17 au téléphone, les témoins d'actes de délinquance n'ont guère de possibilités de prévenir rapidement la police.



**DEMAIN** Grâce à une appli comme celle qui existe aux Pays-Bas, les citoyens pourront filmer les délits et les envoyer à la police pour attraper plus vite les délinquants.

## LES CITOYENS SERONT EN LIGNE DIRECTE AVEC LA POLICE VIA LEUR MOBILE

### ÇA A MARCHÉ AUX PAYS-BAS

**E**n France, dénoncer des actes de délinquance à la police n'a jamais eu bonne presse. Pourtant, cette participation citoyenne peut aussi contribuer à réduire les incivilités, grâce notamment aux nouvelles technologies. C'est le cas de l'application Politie App, créée aux Pays-Bas en 2013 et appréciée par les centaines de milliers de Néerlandais qui l'ont déjà téléchargée sur leur smartphone. Ses services sont multiples: outre la possibilité de recevoir des alertes nationales et locales selon l'endroit où l'on se trouve, ou d'être guidé vers le commissariat le plus proche, elle permet aussi aux témoins de cambriolage ou d'agression d'envoyer un message d'alerte et même une vidéo, qui seront immédiatement transférés à la police locale pour une intervention plus rapide et serviront par la suite d'éléments de preuves pour l'enquête. Le tout anonymement ou non, selon que l'on souhaite ne pas être impliqué dans l'affaire ou au contraire témoigner.



*Finsbury*

*OFFREZ-VOUS  
2 PAIRES pour 320€\**

DU 19 MARS AU 21 JUIN 2016



Modèle Jerico  
Ligne Latina  
Marron bi-matière  
également disponible  
en noir

NOUVELLES OUVERTURES :  
Lausanne, C. Cial Vélizy 2,  
C. Cial Avenue 83 Toulon

BOUTIQUE EN LIGNE

[www.finsbury-shoes.com](http://www.finsbury-shoes.com)



# ICI NAISSENT VOS SMARTPHONES

Les fabricants de smartphones ne s'en vantent pas, mais les métaux dont leurs composants ont besoin proviennent de mines exploitées sauvagement. Reportage.

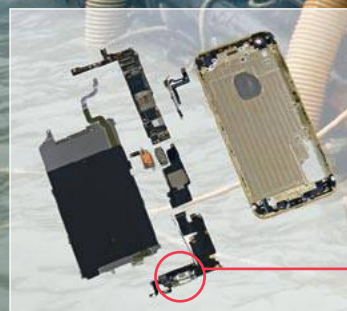


La pièce cerclée ci-dessus est un condensateur, qui sert à stocker l'énergie dans les smartphones. Pour le fabriquer, il faut du coltan, que l'on arrache à ces montagnes du Kivu, dans l'est de la RDC (République démocratique du Congo). Douze heures de labeur quotidien pour 5,50 euros, dans une chaleur étouffante. Les éboulements font des dizaines de victimes par an.









## LES PLONGEURS RISQUENT LEUR VIE POUR 10 DOLLARS PAR JOUR

Des centaines de plates-formes d'extraction, la plupart exploitées illégalement, sont ancrées au large de l'île de Bangka, en Indonésie. Par 10 mètres de profondeur, des plongeurs alimentés en oxygène par un simple boyau en caoutchouc manipulent les gros tuyaux bleus qui aspirent le sable à bord. Ce dernier y est filtré afin d'en retirer la cassitérite, une forme d'étain utilisée pour souder les composants électroniques. Il en faut entre 1 et 10 grammes par portable.









L'atelier de raffinage du cuivre de l'usine de la Katanga Mining Ltd, à Kolwezi, dans le sud de la RDC. Le cuivre entre notamment dans la composition des connecteurs, des fils conducteurs et de la batterie. Ce site est contrôlé par la multinationale Glencore - régulièrement dénoncée par les ONG pour non-respect des normes environnementales - et par l'homme d'affaires israélien Dan Gertler, cité dans l'affaire des Panama Papers.





**P**lus personne ne peut ignorer que les smartphones sont assemblés par des cohortes d'ouvriers chinois soumis à des cadences infernales

dans de gigantesques usines-casernes. Mais on sait moins que, en amont, la plupart de leurs composants proviennent de minerais dont les gisements sont creusés dans des conditions effroyables en Afrique et en Asie du Sud-Est. Dans la liste figurent l'étain, utilisé pour les soudures sur les circuits imprimés; le coltan, présent dans les condensateurs; le cobalt, composant important des batteries... Un bon quart de ces métaux serait, selon certaines ONG, comme les Amis de la Terre, extrait de mines clandestines et convoyé par des circuits parallèles. Les grandes marques de téléphones s'en lavent naturellement les mains, prétextant que ce commerce ne concernerait que de lointains sous-traitants.

Les faits sont pourtant là. Les minéraux sont récupérés dans une atmosphère dantesque par les travailleurs qui s'échinent à les gratter 7 jours sur 7. Les photos que nous publions ont été prises en RDC (République démocratique du Congo, l'ex-Zaïre), l'une des nations les plus pauvres au monde. Selon l'Unicef, plus de 40 000 enfants travaillent dans les mines de cobalt et de cuivre de la province du Katanga, dans le sud du pays. Au Kivu, une région frontalière du Rwanda, se trouvent 20% des réserves mondiales de coltan, dont l'exploitation sauvage est contrôlée par des milices armées. Même constat à Bangka, une île de l'archipel indonésien. Ce lieu, un temps aussi paradisiaque que Bali, dont le sol sablonneux regorge d'étain, a été transformé ces quinze dernières années en une immense carrière grisâtre. Tant que l'engouement pour les smartphones continuera – les ventes, qui approchent 1,5 milliard d'unités par an, ont décuplé depuis 2010 – ce business gardera sa part d'ombre. 

← **SANS CE CUIVRE,  
PAS DE BATTERIE  
DANS VOTRE  
SMARTPHONE !**






**2016** L'Euro de football fait vibrer des millions de personnes

**1739** Florence se passionne pour les matchs de «calcio»

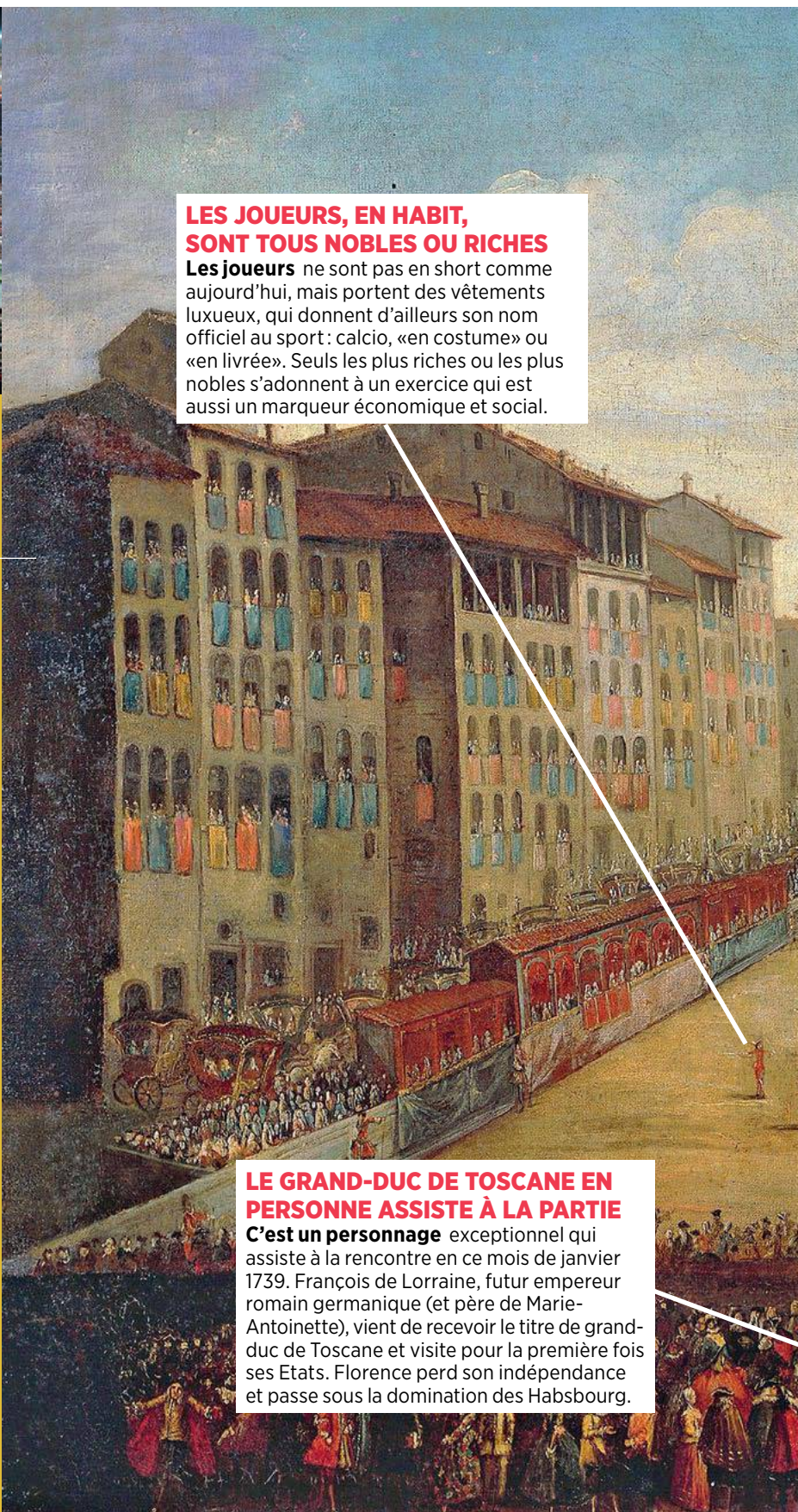
## LE FOOT, UN TRÈS ANCIEN BUSINESS...

**L** Euro, qui se tient ce mois-ci en France, nous rappelle la place exceptionnelle qu'a prise le football dans nos sociétés : jamais sans doute un sport n'avait mobilisé autant de spectateurs, suscité autant de flux financiers ou connu une telle diffusion internationale. Ce dont on ne se doute pas, c'est que cette passion pour le ballon rond n'est pas nouvelle.

**Le jeu actuel**, dont les règles ont été définies au XIX<sup>e</sup> siècle dans les collèges anglais, a en effet de lointains ancêtres. Le plus célèbre est le calcio, inventé à Florence au Moyen Âge et régulièrement pratiqué dans cette ville jusqu'au XVIII<sup>e</sup> siècle. Sur les places publiques, deux équipes s'affrontent autour d'un seul objectif : placer le ballon dans un but. Tout est permis ou presque, seule compte la victoire, dont le prestige rejaillira sur le quartier d'où sont issus les joueurs. Le public est nombreux, car le match est aussi un spectacle musical qui s'inscrit souvent dans le temps du carnaval. Mais le calcio n'est pas seulement une fête. Il a une dimension sociale, politique et même patriotique, comme lorsque, en 1530, un grand tournoi est organisé pour galvaniser la résistance de la cité assiégée par les troupes de Charles Quint. On le voit, le calcio est proche, dans les sentiments qu'il inspire, de notre sport moderne, et ce n'est pas un hasard si les Italiens ont ainsi dénommé leur Championnat national... de foot. 

### LES JOUEURS, EN HABIT, SONT TOUS NOBLES OU RICHES

**Les joueurs** ne sont pas en short comme aujourd'hui, mais portent des vêtements luxueux, qui donnent d'ailleurs son nom officiel au sport : calcio, «en costume» ou «en livrée». Seuls les plus riches ou les plus nobles s'adonnent à un exercice qui est aussi un marqueur économique et social.



### LE GRAND-DUC DE TOSCANE EN PERSONNE ASSISTE À LA PARTIE

**C'est un personnage** exceptionnel qui assiste à la rencontre en ce mois de janvier 1739. François de Lorraine, futur empereur romain germanique (et père de Marie-Antoinette), vient de recevoir le titre de grand-duc de Toscane et visite pour la première fois ses Etats. Florence perd son indépendance et passe sous la domination des Habsbourg.



## LA RENCONTRE SE DÉROULE DEVANT LA BASILIQUE SANTA CROCE

C'est sur la place Santa Croce, dont on reconnaît au fond la basilique, qu'est organisée la partie. D'abord pratiqué dans les rues, le jeu s'est vite installé sur les larges esplanades de la capitale toscane. Florence compte quatre équipes principales, représentant chacune un quartier de la ville, et les rivalités sont tellement fortes que les matchs se terminent souvent par des batailles rangées entre supporters.

## LA FOULE DES GRANDS JOURS SE PRESSE AUTOUR DE LA PLACE

Le match attire un public nombreux et de qualité. Comme toujours, il est le prétexte à des dépenses somptueuses, qui témoignent de la richesse de Florence. Car si la ville n'est plus, au milieu du XVIII<sup>e</sup> siècle, le centre commercial et financier qu'elle fut au Moyen Âge, elle demeure prospère, et l'arrivée des Habsbourg marque même le début d'un nouvel essor.

## CES CINQ ATTAQUANTS AFFÛTENT LEURS MUSCLES

En rouge, Santa Croce, en blanc, Santo Spirito. Le calcio, qui tient autant du rugby que du football, se joue à 27, avec une ligne d'attaquants, un milieu de terrain et une défense. L'objectif est de porter le ballon dans le but adverse. Défendu par un ou plusieurs gardiens, ce dernier s'étend sur toute la ligne de fond.

## POUR ÉVITER L'EXCÈS DE VIOLENCE, LES ARBITRES SONT NOMBREUX

Ces hommes qui observent la ligne de but, ce sont les arbitres. Les règles du calcio ont été fixées au XVI<sup>e</sup> siècle, mais elles restent assez vagues. La partie dure 50 minutes, on peut prendre le ballon à la main ou au pied, bousculer l'adversaire et même le frapper. Le seul interdit est d'attaquer à deux un adversaire isolé, reproduisant ainsi sur le terrain les valeurs de l'honneur.



# LE HALAL QUEL SOUK!

Faute de norme commune, n'importe quel producteur peut aujourd'hui coller ce label rituel sur son emballage. Rien d'étonnant à ce que nous y ayons trouvé du porc.

**M**usulmans, on vous ment! Vous avez peut-être du porc à votre insu. C'est ce que démontre le test exclusif que nous avons commandé au laboratoire Histalim (lire ci-contre). Trois des 42 échantillons strictement halal que nous lui avons donnés à analyser comportent du cochon. Ce qui fait tout de même 7% du total. Oh, certes, on ne parle pas ici d'un morceau de jarret coincé dans le steak haché. Juste de traces d'ADN porcin (0,1% du poids total) sans doute dues à une contamination de la chaîne de production. «C'est dérisoire», soupire le producteur de saucisson de bœuf fumé contrôlé positif, depuis son établissement de Seine-Saint-Denis. Peut-être, mais 0,1%, c'est déjà trop pour les plus pratiquants. «C'est très grave, estime Hanen Rezgui Pizette, la présidente de l'association de consommateurs musulmans Asidcom. Si l'abattoir dédie une ligne de production au halal ou la nettoie intensivement avant de l'utiliser, il ne doit pas y avoir de porc.»

**LES NON-MUSULMANS** auraient tort de prendre ces histoires cochonnes à la légère. Estimé à 4,5 milliards d'euros par le cabinet spécialisé Solis, le marché du halal rivalise

aujourd'hui avec celui du bio. Longtemps cantonné aux boucheries indépendantes, il a envahi les rayons des supermarchés, où ses ventes progressent trois fois plus vite que la moyenne depuis 2012, selon Iri. Charcuterie, surgelés, mais aussi bonbons, vins ou rouge à lèvres, tous les linéaires sont concernés. Les grands industriels comme Fleury Michon, LDC ou Maggi, de même que Casino, Carrefour ou Leader Price, ont créé leur marque ou leur gamme dédiée pour rivaliser avec les acteurs spécialisés que sont Isla Délice ou Isla Mondial. Malheureusement, ce boom économique n'a pas mis fin aux pratiques artisanales et aux divisions qui gangrènent le halal et désorientent le client. Premier problème, la certification. En théorie, l'abattage halal

**PLUSIEURS ORGANISMES** certificateurs vérifient le respect du rite et apposent leur logo sur les produits.





## A close-up photograph of a pile of sliced cured meat, possibly salami or chorizo. The slices are irregular in shape, showing a marbled texture of reddish-pink meat and white fat. The pile is set against a plain, light-colored background.

C'est dans une boucherie indépendante du Val-d'Oise que nous avons acheté cet article.

Dans les conditions de notre technique, l'espèce suivante est détectée :  
- Porc

PHOTO : DAMIEN GRENON POUR CAPITAL



## À LYON, LES CERTIFICATEURS REVERSENT 30% DE LEURS RECETTES À LA MOSQUÉE

➔ doit être réalisé par un musulman qui, tout en prononçant les mots «Bismillah Allahou Akbar» («Au nom de Dieu le plus grand»), oriente la tête de l'animal vers La Mecque et lui tranche le cou. Pour prouver qu'elles respectent ce rituel, les marques passent contrat avec des organismes de contrôle, dont elles apposent ensuite le tampon sur l'emballage. L'ennui, c'est qu'aucune norme n'encadre cette vérification. «N'importe qui peut s'improviser certificateur», témoigne Abbas Bendali, du cabinet Solis. Et tous ne font pas bien leur travail. «Pour notre part, nous ne nous contentons pas de délivrer un cachet une fois pour toutes, précise Kamel Kabtane, le recteur de la grande mosquée de Lyon, dont l'association ARGML certifie Isla Délice, Labeyrie ou Quick. Nos 80 contrôleurs, salariés chez nous, surveillent la traçabilité tout au long de la chaîne.» Bien sûr, tout cela a un coût. «Jusqu'à 13,5 centimes le kilo de viande rouge et de 2 à 4% du chiffre d'affaires pour la volaille, dévoile Fouad Imarraine, pour AVS, un autre organisme, réputé sourcilieux. Mais beaucoup de nos concurrents n'hésitent pas à casser les prix en contrôlant moins.»

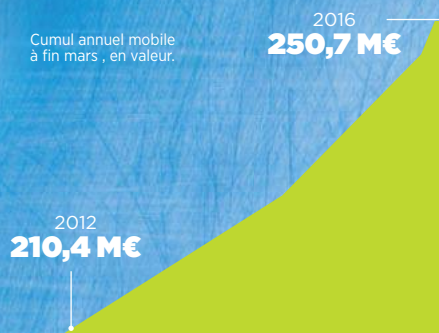
**CERTAINS SEMBLANT** en effet moins regardants. Les lardons de volaille et le saucisson de bœuf piquant dans lesquels nous avons trouvé du porc sont par exemple respectivement labélisés par la mosquée d'Evry et CPH. Le point commun de ces certificateurs ? Les contrôleurs sont salariés du client. Pas le meilleur gage d'indépendance. «Notre ligne de production est nettoyée intensivement avant chaque abattage halal et nos analyses ADN sont toujours négatives», se défendent en chœur les dirigeants de ces marques. Même la prestigieuse mosquée de Paris n'est pas claire. En janvier, elle a envoyé un courrier alarmant à ses clients

pour leur annoncer sa rupture avec son certificateur après avoir constaté un manquement. Rétro pédalage en avril : finalement, elle conservera son partenaire jusqu'en 2019 ! Pire, certains bouchers se passent carrément de certification. «Beaucoup achètent la viande la moins chère à Rungis, puis mettent un tampon halal dessus», dénonce Hanen Rezgui Pizette. Divisée sur le niveau de contrôle, la communauté musulmane l'est aussi sur un autre point crucial : l'abatteur rituel peut-il étourdir les volailles avant de les sacrifier (cela augmente les cadences), bien que le Coran l'interdise ? Les avis sont tranchés. Oui pour la volaille, répondent les mosquées de Paris, d'Evry ou de Lyon. Non dans tous les cas, rétorque Fouad Imarraine, du certificateur AVS, très à cheval sur le respect du rite.

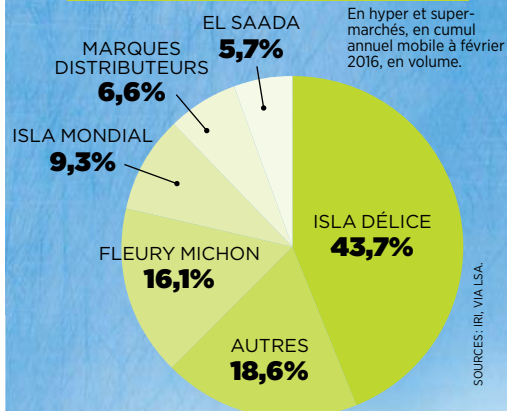
**VOILÀ POUR L'AMBIANCE.** Pour le reste, les rumeurs sur le halal relèvent souvent du fantasme. La souffrance animale ? Même sans étourdissement, les sacrificateurs bien formés seraient capables de l'atténuer. L214, l'association qui a diffusé les vidéos chocs des abattoirs de Mauléon, du Vigan et d'Alès, ne met d'ailleurs pas le halal en accusation sur ce point. «Il n'y a pas de façon respectueuse de tuer les bêtes», grince Brigitte Gothière, cofondatrice du réseau. La viande halal imposée en douce aux non-musulmans ? Les dernières études sérieuses ont montré que 14% du tonnage de viande français était concerné, un taux à peine au-dessus de la consommation officielle. Un décret de 2011 impose d'ailleurs aux fabricants de justifier d'une commande pour pratiquer l'abattage rituel. Enfin, les certificateurs reversent certes une partie de leurs recettes aux mosquées, jusqu'à 30% dans le cas de Lyon. Mais il n'a jamais été prouvé que cet argent ait financé des filières radicales. ©

## LE HALAL : UN BUSINESS JUTEUX POUR LES MARQUES

### Ventes halal en supermarchés et hypermarchés



### Part de marché des principales marques de charcuterie



Beaucoup d'industriels et de distributeurs ont créé leur marque ou leur gamme halal.

PHOTOS: DR



# TRAVELER

LES NOUVELLES FAÇONS DE VOYAGER

NOUVEAU  
N°2



DANS CE NUMÉRO  
GAGNEZ UNE CROISIÈRE  
POUR 2 PERSONNES  
SUR LE MÉKONG

VOYAGES, EXPÉRIENCES & RÉCITS

BONS PLANS DU NET

# CES **PETITS MALINS** VOUS PASSERONT TOUJOURS DEVANT

Grâce à des logiciels sur mesure, certains développeurs parviennent à rafler les places des concerts les plus prisés et les meilleures promos du Web. Imparable.



## Ses derniers bons coups...

... un Nikon D700  
à 499 euros au lieu  
de 2100 euros

► en enchérissant à la dernière  
seconde sur eBay

... un smartphone ZTE  
Axon Mini à 49,99 euros  
au lieu de 349 euros

► en étant le premier sur une  
vente flash du site AliExpress

... une Eau d'orange verte  
d'Hermès à 30 euros  
au lieu de 81,50 euros

► en posant la dernière  
enchère sur eBay

**VICTOR**, 61 ans, ingénieur expert  
en intelligence artificielle, vit à Paris.





**EMMANUEL PENOT**, 25 ans, développeur informatique, vit à Cenon, près de Bordeaux.

### Ses derniers bons coups...

**... 2 trajets Paris-Bordeaux en TGV à 20 euros, au lieu de 96 euros**

► en gagnant la course aux billets Prem's dès l'ouverture des ventes sur Voyages-sncf.com

**... 4 places pour le concert de Rob Zombie à Paris**

► en obtenant les premières places commercialisées par le site Fnac Spectacles

**D**epuis quelques semaines, Victor ne se parfume plus qu'à l'Eau d'orange verte d'Hermès. Mais pas question pour lui de payer le flacon 81,50 euros, son tarif chez Sephora. Dès que sa fiole s'épuise, cet ingénieur parisien de 61 ans visite le site d'enchères eBay pour en obtenir un nouveau à moins de 30 euros. Et il gagne quasiment à tous les coups ! Son secret ? Un petit logiciel capable, même en son absence, de placer une offre à quelques secondes de la fin d'une vente. Impossible de surenchérir derrière.

Il n'est pas le seul à jouer à ce petit jeu. A travers toute la France, de plus en plus de petits malins bidouillent des programmes ou en

téléchargent sur le Web pour passer devant les autres. Places de concert, baskets à la mode, Prem's SNCF... ces coupe-files numériques sont capables de tout rafler. Oh, bien sûr, pour le gala de Daniel Guichard à Rennes le 20 janvier prochain, il restera sans doute des fauteuils libres jusqu'au soir de l'événement. Mais pour les derniers shows de Muse ou de Madonna à Bercy, les fans ont dû se contenter de miettes après la razzia des robots. Selon Ticketmaster, l'un des leaders de la vente de spectacles en ligne, les automates achètent aujourd'hui 60% des places des concerts les plus prisés.

**MAIS AU FAIT**, pourquoi tout le monde n'utiliserait-il pas ces logiciels ? Disons-le tout net : à moins d'avoir de solides connaissances

informatiques, n'espérez pas les manipuler. D'autant qu'il faut souvent les bricoler soi-même. Pour obtenir des places au prochain spectacle de Rob Zombie à Paris sur le site Fnacspectacles.com, Emmanuel Penot a, par exemple, d'abord dû enregistrer un parcours d'achat complet sur un autre événement. « Mon ordinateur a mémorisé tous mes clics, tous les champs que j'ai remplis, toutes les pages que j'ai ouvertes », raconte ce geek de 25 ans basé près de Bordeaux. Il a ensuite intégré à son programme la configuration de la salle - Le Trianon, à Paris - pour savoir combien de catégories de places seraient commercialisées. Ce n'est qu'après ces heures de travail qu'il a pu enclencher le logiciel le jour de la vente. « Elle a démarré à 10 heures, j'ai eu mes quatre ➔

## AVEC LES COMMERÇANTS EN LIGNE, C'EST LE JEU DU CHAT ET DE LA SOURIS

→ places à 10 heures 0 minute et 1 seconde», se félicite Emmanuel Penot. Difficile de faire mieux. Pour le site Leboncoin, le Bordelais a développé un autre outil malin : un robot poseur d'annonces de vente. Il permet à des particuliers ou à des professionnels de céder plusieurs articles à la fois sans perdre de temps à rédiger une offre par objet. «Je l'ai d'abord créé pour vider mes placards, puis je l'ai vendu à des commerçants, notamment à une animalerie.» Le logiciel, qu'il présente en détail sur un blog qui porte son nom, sert aussi à programmer une annonce, sa suppression, puis sa republication avec un

tarif légèrement inférieur si elle n'a pas trouvé preneur. Une manière de contourner les frais de modification exigés par Leboncoin.

A chacun son truc : pour décrocher un smartphone ZTE à 49,99 euros sur une vente flash du site Ali-Express il y a quelques mois, Victor a repéré dans le code source de la page de l'e-commerçant quelques lignes de programme fort intéressantes. Elles indiquaient que le vendeur, loin de servir les internautes par ordre d'arrivée, leur attribuait aléatoirement un rang de 1 à 9 pour les trier. «J'ai fait en sorte d'être dans le rang 1», sourit l'ingénieur.

**BIEN QUE PAS TRÈS FAIR-PLAY** pour les autres, les techniques de nos deux compères ne tombent pas sous le coup de la loi. «A partir du moment où vous ne masquez pas votre identité, ne violez pas les conditions générales du site et n'achetez pas des produits pour les revendre à grande échelle, il est difficile de vous attaquer», précise l'avocat nantais François-Xavier Mayol, associé au

**1012**

billets pour le concert de U2 à New York achetés par un robot en une minute.

**60%**

des places des gros concerts seraient achetées par des logiciels aux États-Unis.

cabinet Racine et spécialisé dans les nouvelles technologies.

D'autres bidouilleurs sont beaucoup moins scrupuleux. Grâce à des logiciels plus perfectionnés encore, ils raflent des billets en masse dans le but évident de les revendre au marché noir. Certains programmes permettent, par exemple, d'enchaîner les transactions à un rythme super-sonique. D'autres simulent l'existence de dizaines d'acquéreurs parallèles. «Le phénomène des robots prend de plus en plus d'ampleur sur les grands concerts ou les matchs de foot prestigieux, note Eddie Aubin, président de My Open Tickets, un organisme qui fédère les différents acteurs de la billetterie en France. Des professionnels parviennent à revendre leurs billets dix à quinze fois plus cher.» En décembre 2014, grâce à l'un de ces programmes, un escroc a ainsi réussi à acheter 1012 tickets en une minute pour le concert de U2 au Madison Square Garden, à New York. Ce n'était pas que pour les copains.

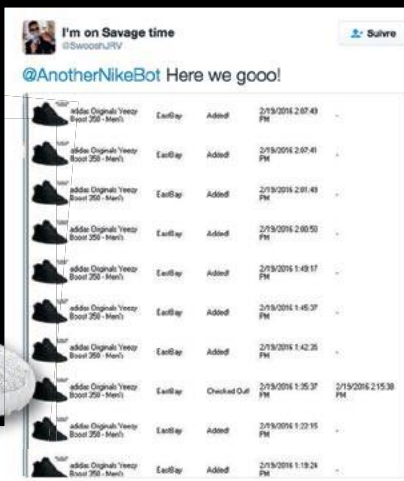
## CES LOGICIELS VONT ENCORE PLUS LOIN, MAIS LEUR UTILISATION EST SOUVENT ILLÉGALE

**2 places pour le match d'ouverture de l'Euro 2016** au Stade de France (très vite complet), grâce à l'un des programmes proposés sur TicketBots.net à 870 euros.

UEFA Euro2016 Tickets Purchaser  
Works for scraping and buying match tickets for UEFA Euro2016 Resale website.  
★★★★★  
1 review(s) | Add your review  
Old price: \$1,400.00  
Price: **\$990.00**



**10 paires d'Adidas Yeezy 350** en étant le premier sur une série limitée proposée par le site EastBay, grâce au logiciel dédié aux chaussures AnotherNikeBot.



### LE PIRE EST QUE CES AIGREFINS

ont quasiment pignon sur rue. Le site de référence TicketBots.net propose une liste incroyable de programmes. Il vous en coûtera 950 dollars pour le logiciel dédié à la réservation de places pour les matchs d'Arsenal - il est vrai toujours complets -, 990 dollars pour ceux de l'Euro 2016 et 900 dollars pour les Jeux de Rio, c'est une promo. Le site AnotherNikeBot est encore plus pointu : contre 325 dollars, il offre un outil imparable pour acheter les séries limitées de nouvelles baskets. Sur Twitter, ses acquéreurs se vantent d'avoir récupéré une dizaine de paires d'Adidas Yeezy ou d'Air Jordan 5 Retro, captures d'écran à l'appui. «Notre logiciel ne fait que remplacer vos cinq amis à qui vous auriez demandé d'acheter les tennis en même temps», se défend Andra, pour AnotherNikeBot. «C'est un vrai fléau, soupire Amadou Traoré, animateur du site spécialisé Sneakers-actus.fr. Il est devenu quasiment impossible d'avoir une paire sans ces logiciels.»

Face aux pros du marché noir, les e-commerçants tentent tant bien que mal de riposter. Tout internaute est ainsi déjà tombé sur les



# PUBLICATION JUDICIAIRE

«captchas», ces mots manuscrits qu'il faut recopier dans une case pour prouver qu'on est bien un humain. Malheureusement, des armées de petites mains asiatiques résolvent aujourd'hui ces énigmes en quelques secondes pour le compte des robots. «Il faut aller beaucoup plus loin, explique Vincent Larchet, le directeur technique de Secutix, une société suisse spécialisée dans la billetterie – elle gère notamment la vente des places de l'Euro 2016 en France. Nous utilisons des méthodes d'apprentissage automatique, une forme d'intelligence artificielle, pour distinguer les humains des logiciels parmi les acheteurs, et ainsi bannir les seconds. Cela permet de réduire le taux de robots à moins de 20%.» Mais, comme souvent en informatique, le combat est sans fin. «C'est le jeu du chat et de la souris», admet Vincent Larchet. Souris d'ordinateur, bien sûr. ☺

«Par arrêt du 23 mars 2016, la cour d'appel de Paris (chambre 2-7) a confirmé la condamnation de Rolf HEINZ, directeur de publication du magazine CAPITAL, et Olivier DROUIN, journaliste, pour avoir diffamé publiquement Mohamed Bin Issa AL JABER en publiant dans le n° 251 du mois d'août 2012, du magazine précité, un article intitulé "Les incroyables entourloupes du cheikh sans provisions".»

## ADOPTER LES BONS RÉFLEXES ET CHANGEZ VOTRE QUOTIDIEN EN VOUS AMUSANT !

Dans ces cahiers d'exercices :

- des idées astucieuses
- des activités ludiques
- des conseils d'experts en développement personnel

{ EN CADEAU }

- un marque page
- des cartes d'inspiration

« L'amour est  
la seule chose qui  
double à chaque fois  
qu'on le partage. »  
Albert Schweitzer



Disponibles en librairie à 7,95 €

Les cahiers d'exercices qui vous veulent du bien !

Au catalogue des EDITIONS PRISMA

f www.editions-prisma.com

## Vos droits

CHAQUE MOIS, VOS QUESTIONS JURIDIQUES TRAITÉES  
PAR CAPITAL AVEC L'AIDE DE NOS AVOCATS EXPERTS.**Barthélemy Lemiale**Avocat à la Cour,  
associé du  
cabinet Valmy  
AvocatsRendez-vous  
aussi sur **Capital.fr**  
rubrique  
Vos droits► Plus de 1000  
fiches pratiques  
en droit du travail,  
de l'immobilier...► Accès à votre  
convention  
collective► Plus de 5000  
modèles de  
contrats et de  
lettresConnectez-vous à  
**www.information-  
juridique.capital.fr**

PATRIMOINE | SANTÉ | ASSURANCE

## Copropriété, décote à l'ISF

**Dans quels cas faut-il  
revoir la répartition des  
charges de copropriété ?**Alors que la loge de leur ancien  
gardien d'immeuble est en passe  
d'être cédée, les époux G.  
peuvent-ils exiger du syndic de  
revoir la répartition des charges  
de copropriété ?**LA RÉPONSE DE L'AVOCAT >**Tout à fait, car la transformation de  
cette partie commune en partie  
privative va, en créant de nouveaux  
tantièmes de copropriété, modifier  
la valeur relative de chacun des  
lots, valeur qui sert selon la loi à cal-  
culer la quote-part de parties com-  
munes leur afférant. Peu importe  
sur ce point que la clé de répartition  
en vigueur soit issue du règlement  
de copropriété ou d'un vote en as-  
semblée générale, comme l'a rap-  
pelé la Cour de cassation à des co-  
propriétaires réticents à toute  
révision, alors même qu'ils avaient  
aménagé des combles, réguliè-  
rement acquis, en duplex (3<sup>e</sup> chambrecivile, arrêt n°14-26.921 du 28 jan-  
vier 2016). La Cour a souligné que  
«tout copropriétaire peut, à tout  
moment, faire constater l'absence  
de conformité de la clause de répar-  
tition des charges» au mode de par-  
tage fixé par la loi. Les époux G.  
pourront donc, à l'instar des autres  
résidents, exiger un nouveau calcul  
et profiter d'une baisse de leurs  
charges proportionnée à la valeur  
du nouveau lot créé.**Quelle décote doit-on  
appliquer à un bien  
en indivision ?**Madame L. vient de recevoir  
un avis de redressement à l'ISF,  
au prétexte que la maison  
qu'elle détient en indivision avec  
sa sœur est sous-estimée.  
Comment peut-elle contester ?**LA RÉPONSE DE L'AVOCAT >**Madame L. devra vérifier que le fisc  
a tenu compte, dans son estima-  
tion, de la moindre valeur liée au  
mode de détention du bien, l'indi-vision constituant un obstacle à la  
vente. La Cour de cassation vient à  
ce propos de confirmer qu'un abat-  
tement de 20% n'était en aucun cas  
abusif, dans le cas d'une propriété  
d'exception, située sur les hauteurs  
de Nice, et pour laquelle le fisc  
n'avait pu trouver de références de  
prix strictement similaires  
(chambre commerciale, arrêt n°14-  
23.301 du 16 février 2016). Les juges  
ont rappelé que «les droits sur une  
indivision, tout comme les parts  
sociales détenues par l'associé  
d'une société civile immobilière,  
ont une valeur inférieure à la frac-  
tion qu'ils représentent sur la va-  
leur totale du bien». Dans cette af-  
faire, l'abattement de 20% était  
d'autant plus bienvenu qu'il venait  
après un premier, de 20% égale-  
ment, le logement en cause étant  
occupé. De son côté, madame L.  
pourra donc appliquer l'abatte-  
ment, susceptible de diminuer son  
ISF, voire de le faire passer sous le  
seuil d'exigibilité.**Delphine Robinet**Avocat spécialisé  
en droit social,  
cabinet Fromont  
Briens

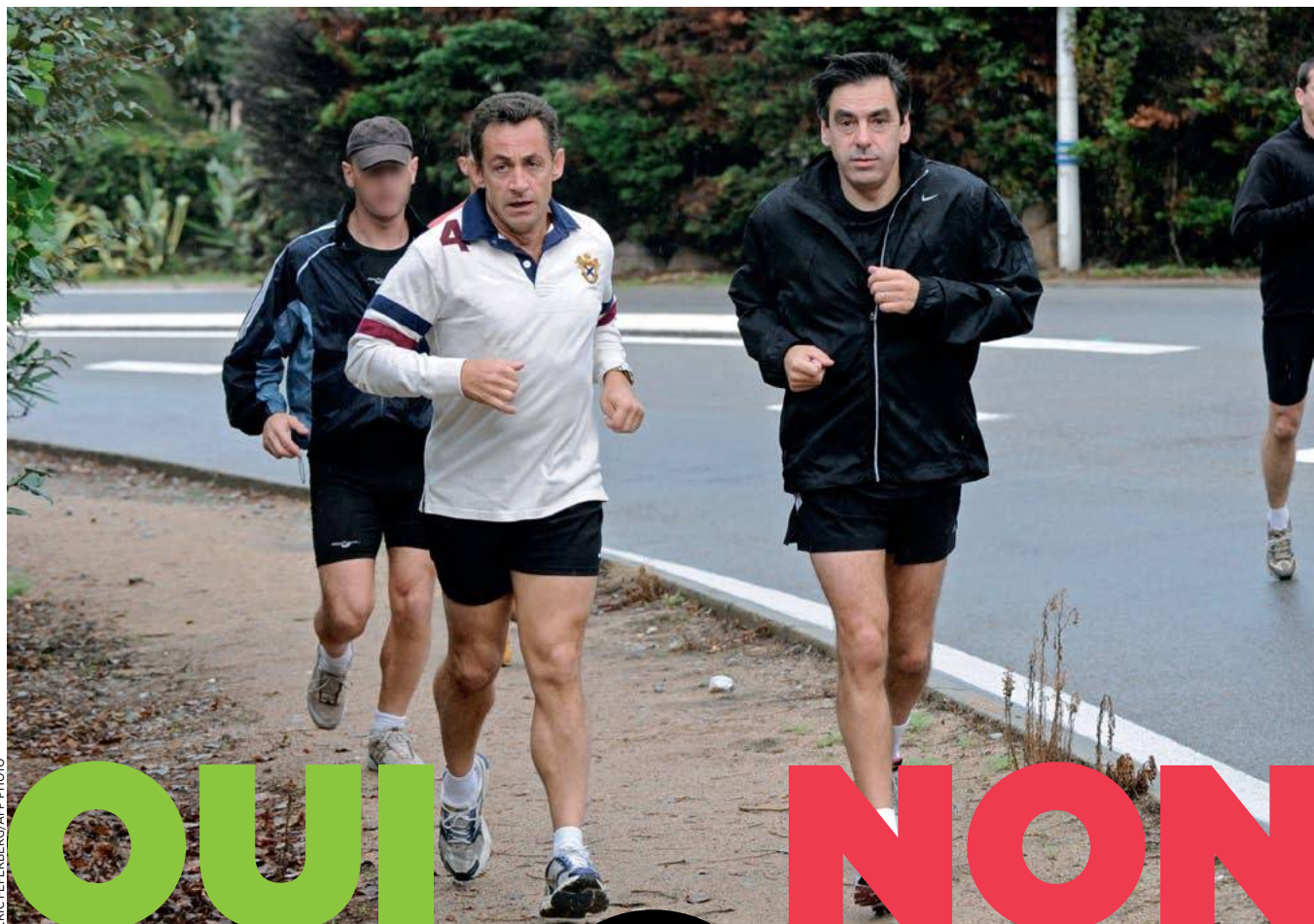
## LÉGISLATION DU TRAVAIL

## Inaptitude relationnelle

**Un salarié peut-il être reconnu  
inapte à cause de problèmes  
relationnels avec sa hiérarchie ?**En juin 2011, une responsable ad-  
ministrative du personnel dans  
une société de plasturgie est dé-  
clarée inapte à son poste par le  
médecin du travail, sans réfé-  
rence à un accident du travail ou  
à une maladie professionnelle.  
Licenciée peu de temps après,  
elle conteste cette décision de-  
vant les tribunaux. En vain (1).**LA RÉPONSE DE L'AVOCAT >**En matière de problèmes empêchant  
un salarié de demeurer à son poste, il  
existait jusqu'ici deux types princi-  
paux d'inaptitude : physique ou psy-  
chique. Avec cet arrêt, en voici un  
troisième : l'inaptitude relationnelle !Une nouveauté que les DRH vont de-  
voir intégrer dans la gestion déjà  
compliquée des salariés inaptes. En  
effet, le seul constat par le médecin  
du travail ne suffit pas à justifier le li-  
cenciement de l'employé concerné. Il  
faut d'abord rechercher dans la so-  
ciété une solution de reclassement  
compatible avec les compétences de  
la personne et son état de santé. Au-  
tant dire qu'il est rare, au moins dans  
les grandes entreprises, de ne pas  
trouver de poste disponible. Dans  
notre affaire, la plaignante estimait  
que son employeur n'avait pas effec-  
tué toutes les recherches nécessaires.  
Mais ce dernier a pu montrer qu'il  
avait bien demandé son avis au mé-  
decin du travail, lequel avait précisé  
qu'aucune tâche ne pouvait conveniren raison d'une inaptitude relation-  
nelle de la salariée envers sa hié-  
rarchie. Où qu'elle soit mutée, cette  
responsable du personnel aurait en  
effet été en prise directe avec la DRH  
du groupe. Notons pour finir que la loi  
Rebsamen du 17 août 2015 a depuis  
limité le champ de l'obligation de re-  
classement en cas d'inaptitude après  
un accident du travail ou une maladie  
professionnelle. Plus besoin pour  
l'employeur de rechercher un poste si  
le médecin mentionne expressément  
que le maintien du salarié serait gra-  
vement préjudiciable à sa santé. Le  
projet de loi El Khomri prévoit même  
d'étendre ce dispositif à toutes les  
maladies. A suivre.(1) Cass. soc., 15 décembre 2015,  
n° 14-11.858.**«L'employeur  
est tenu de  
rechercher  
dans son  
groupe une  
solution de  
reclassement»**



## Faut-il laisser **gagner** son **chef** au sport ?



ERIC FEEBERG/AFP PHOTO

**OUI**

**NON**

**E**ntendons-nous bien : si votre entreprise organise une manifestation sportive pour souder les équipes, il faut y participer pour ne pas être exclu du groupe. Le problème, c'est que vous risquez d'avoir à affronter votre boss. Quel que soit l'enjeu – modeste lors d'une partie de pétanque, plus symbolique pour un match de tennis ou une course à pied – il faut éviter de battre son patron. D'abord parce qu'il pourrait se sentir humilié et ne pas vous le pardonner. Ensuite, des remarques moqueuses sur sa défaite ne manqueront pas de se répandre. Bien sûr, pas question de se laisser battre facilement. Cela montrerait un manque d'envergure. Il faudra donc du doigté pour rater le cochonnet ou mettre la balle dans le filet... Et si, de toute évidence, vous ne pouvez pas perdre – vous êtes un ex-champion de tennis – recourez à la flagornerie : «Pour quelqu'un qui pratique peu, vous avez un sacré niveau.»

**13%\***  
des managers  
sportifs organisent  
des compétitions  
en interne

**12%\***  
d'entre eux  
pratiquent le sport  
avec leurs équipes  
après le travail

**D**epuis des années, votre patron rebat les oreilles de son équipe avec des discours mobilisateurs, évoquant des défis à relever. Eh bien, voilà une bonne occasion de lui prouver que l'on est un «winner». Cette attitude sera bienvenue, par exemple, dans les métiers de la vente, du marketing ou de la com, où des challenges entre salariés sont organisés régulièrement. Du coup, un match devient une sorte de contrat à remporter. Ce n'est pas parce que l'on n'est plus au boulot que l'on doit changer d'attitude. L'important est de se donner à fond. C'est gagné? Tant mieux. C'est perdu? Au moins n'aurez-vous rien lâché. Le manager appréciera. Bien sûr, il ne faudra pas verser dans un triomphalisme déplacé. Ce n'est que du sport! Dès le lendemain au bureau, chacun aura repris sa place dans la hiérarchie. Tout le monde saura simplement que vous êtes très bon pour taquiner le cochonnet ou pour enchaîner les aces.

# Les comptes d'une famille

TOUS LES MOIS, UN BUDGET PASSÉ AU CRIBLE  
ET NOS CONSEILS D'ÉPARGNE PERSONNALISÉS

## Prendre (un peu) de risques via l'assurance vie

En utilisant au mieux toutes les options de ses contrats, ce couple de trentenaires devrait parvenir à réunir le capital nécessaire au démarrage d'une activité dans la restauration.

**U**n capital de départ presque égal à zéro, et une partie de leurs revenus touchés à temps partiel : dans de telles conditions, l'ambition de Ziqi et Yannick Copin de réunir les 20 000 euros nécessaires au rachat d'un fonds de commerce dans la restauration peut sembler démesurée. Mais leur cause est-elle si désespérée, alors que ce couple franco-chinois a d'ores et déjà acquis sa résidence principale, près de Valenciennes, et qu'il dispose d'une solide capacité d'épargne de 750 euros par mois ? Enveloppe à privilégier pour placer cet argent : l'assurance vie. La tâche sera simple du côté de Ziqi, qui pourra

**ZIQI ET YANNICK COPIN,**  
**30 ANS CHACUN,** cuisinière  
à temps partiel et informaticien  
à Raismes (59), un enfant.

### LEURS REVENUS NETS

Salaire de Ziqi	<b>5 610 €/an</b>
Salaire de Yannick	<b>31 000 €/an</b>
Prestations sociales	<b>2 215 €/an</b>
<b>TOTAL</b>	<b>38 825 €/an</b>

### LEURS DÉPENSES

Echéance de crédit immobilier (résidence principale)	<b>690 €/mois</b>
Impôt sur le revenu	<b>0 €/an</b>
Impôts locaux	<b>1 200 €/an</b>
Electricité, eau, chauffage	<b>1 200 €/an</b>
Assurances et transport	<b>4 100 €/an</b>
Education de leur enfant	<b>2 000 €/an</b>
Nourriture et habillement	<b>625 €/mois</b>
Loisirs et vacances	<b>2 000 €/an</b>
Autres dépenses	<b>3 500 €/an</b>
Effort régulier d'épargne	<b>750 €/mois</b>
<b>TOTAL</b>	<b>38 780 €/an</b>






se contenter de cotiser à un bon fonds en euros, pour 200 euros par mois. Un effort suffisant, à lui seul, pour réunir un capital de 30 000 euros en dix ans, couvrant à la fois l'investissement dans le commerce et la trésorerie nécessaire au démarrage de l'activité.

L'équation sera plus subtile du côté de Yannick, disposé à prendre un peu de risques. Pour cela, il a intérêt à privilégier son contrat Boursorama Vie, sur lequel il a jusqu'ici opté pour la gestion boursière sous mandat, dans sa version prudente. Bien lui en a pris, puisque les gérants d'Edmond de Rothschild, en charge de son portefeuille, ont dégagé un gain de + 4,1% l'an passé, et de + 21% sur les cinq dernières années. Soit bien mieux que les deux

fonds en euros disponibles dans cette enveloppe. Mais ce mandat ne constitue qu'une des nombreuses options offertes par ce contrat très flexible. A la place, Yannick aurait pu tenter une gestion «en direct», en se faisant simplement guider par les conseils de sociétés spécialisées dans l'analyse de fonds, comme Fundshop. Nous avons ainsi demandé à l'une d'elles, Quantalys, qui devrait lancer un tel service d'ici fin 2016, d'établir un portefeuille idéal à partir des 200 fonds disponibles sur le contrat. Seule obligation : ne pas accroître le risque encouru. En plus du fonds en euros, le portefeuille ainsi conseillé parie à 60% sur des fonds actions (Tocqueville Value Europe, Gallica et Lyxor ETF Nasdaq), des fonds

obligataires (EdR Bond Allocation et Amundi Oblig Internationales) et un fonds flexible (Sycomore Partners). Bilan : sur cinq ans, ce portefeuille aurait rapporté moitié plus que la gestion sous mandat, à + 34,2% (lire le tableau). Bien sûr, rien ne dit qu'un tel exploit sera réédité. Mais la méthode a l'avantage de puiser librement dans les fonds disponibles, là où les gérants sous mandat tendent à privilégier les produits maison. Sur les 20 fonds constituant, début 2016, le portefeuille défensif de Boursorama, 9 étaient ainsi estampillés Edmond de Rothschild. 

Pour participer à cette rubrique de **Capital**, envoyez un e-mail à [comptesfamille@prismamedia.com](mailto:comptesfamille@prismamedia.com)

## NOS CINQ PRÉCONISATIONS POUR LES PLACEMENTS DU FOYER

### 1. TROP TÔT POUR RENÉGOCIER

Malgré le repli des taux d'intérêt, il est prématuré de renégocier ce crédit sur 20 ans, souscrit en 2015 à 2,40%. Le différentiel de taux est en effet trop faible pour compenser l'indemnité de remboursement due. Et, avertit Empruntis, les banques rechignent à racheter un crédit dont le capital restant dû avoisine encore la valeur du logement.

### 2. UN CONTRAT À FERMER

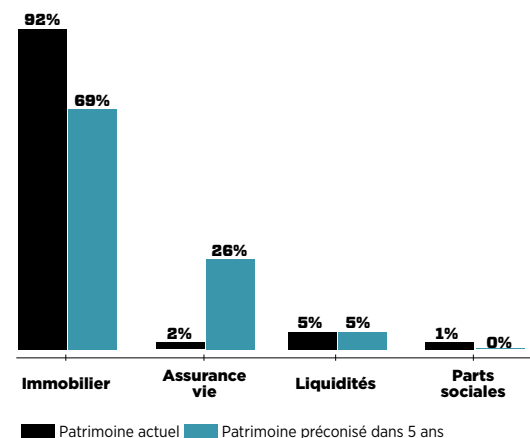
Rien à attendre de cette assurance vie souscrite en 2013, dont le fonds en euros a versé 1,9% au titre de 2015, contre 2,3% pour le marché. Et cela ne risque pas de s'arranger, les Caisses d'épargne ayant prévu d'arrêter, progressivement et dès 2016, la vente de ce contrat assuré par CNP au profit de ses propres produits.

### 3. CHOISIR UN MEILLEUR FONDS EUROS

Plutôt que ce contrat aux performances, on l'a vu, décevantes, Ziqi pourra opter pour un de ceux vendus en ligne (chez Mesplacements.fr, ING ou Fortuneo) sans frais d'entrée. Avec une mise de 1500 euros et 200 euros par mois, elle pourra tabler sur 30 000 euros après 10 ans.

### LEUR PATRIMOINE

Résidence principale (maison de 110 mètres carrés à Raismes, 59)	125 000 €
Assurance vie de Yannick (Nuances 3D de la Caisse d'épargne)	30 €
Assurance vie de Ziqi (Nuances 3D de la Caisse d'épargne)	30 €
Assurance vie de Yannick (Boursorama Vie)	3 000 €
Livrets A de la famille	2 507 €
Plan d'épargne logement de Ziqi (PEL)	4 705 €
Plan d'épargne entreprise de Yannick	1 416 €
Parts sociales de la Caisse d'épargne Nord France Europe	120 €
<b>TOTAL</b>	<b>136 808 €</b>



### 4. DIVERSIFIER POUR BATTRE LE FONDS EUROS

Face au repli du rendement du fonds euros, pas d'autre choix que de prendre un peu de risques. Ce contrat en ligne le permet, soit via une gestion sous mandat, dont le profil prudent a rapporté 21% sur cinq ans, soit via un portefeuille conseillé. Celui de Quantalys, composé d'à peine sept fonds, aurait, lui, rapporté 34,2%.

Mode de gestion choisi au sein du contrat	Performance cumulée sur trois ans <sup>(1)</sup>	Performance cumulée sur cinq ans <sup>(1)</sup>
Gestion en direct <sup>(2)</sup>	+ 23,8%	+ 34,2%
Gestion sous mandat <sup>(3)</sup>	+ 16,1%	+ 21%

(1) Performances arrêtées au 4.5.2016. (2) Via une allocation conseillée par Quantalys, composée de 7 fonds. (3) Mandat prudent, assuré par Edmond de Rothschild.

### 5. UN RENDEMENT PLUS ÉLEVÉ QU'ATTENDU

Suite à un décret publié début 2016, les parts sociales des banques mutualistes rapporteront plus que prévu : calculé sur trois ans et non plus sur un an, leur plafond de rémunération pour 2016 a du coup grimpé de 1,08% à 1,81%. De quoi s'approcher du 1,89% servi par les Caisses d'épargne l'an passé. Reste que ce mode de calcul ne fait que retarder la baisse de rendement.

# BANQUES

## NE LEUR PAYEZ PAS UN EURO DE TROP!

Votre banquier est-il trop cher? Réponse avec notre classement complet et exclusif. Sans oublier la revue de détail des nouveaux abus tarifaires.

**N** en jetez plus! En dévoilant, en mars dernier, un plan de fermeture de 240 agences d'ici fin 2019, LCL n'a fait qu'allonger la déjà longue liste des banques décidées à réduire la voilure. Du côté de la Société générale, c'est 20% du réseau qui devrait baisser le rideau en quatre ans, tandis que BNP Paribas aurait d'ores et déjà supprimé près de 250 guichets, soit 10% de son parc. Mais que les clients des petites agences ayant pour l'heure survécu ne se réjouissent pas trop vite: ils doivent, eux, s'attendre à voir les horaires d'ouverture se rétrécir, un même conseiller étant susceptible de se partager entre plusieurs bureaux. Alors qu'avec la digitalisation près d'un Français sur quatre ne pousse déjà plus la porte de son agence, décider de telles réductions de coûts est compréhensible. Ce qui l'est moins par contre, c'est que cet appauvrissement du

service rendu aux clients s'accompagne... d'une hausse de la facture qu'ils devront régler! C'est en effet l'un des enseignements de notre enquête exclusive, dédiée cette année à la politique tarifaire des 110 principaux établissements de l'Hexagone: alors que l'inflation avoisine toujours 0%, le coût des services bancaires poursuit, lui, sa progression.

Selon les calculs de notre partenaire, le comparateur en ligne Panorabanques, l'utilisation d'un compte coûte ainsi de 1 à 2% de plus sur un an pour cinq de nos sept profils. Et si les jeunes ont été épargnés, avec une baisse de 3% de leur note, les retraités peuvent faire grise mine, avec une hausse de 4% de la facture. La faute, pour l'essentiel, à une pratique désormais adoptée par 85% des établissements: la facturation de frais de tenue de compte. C'est ainsi que BNP Paribas prélève depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2,50 euros par mois à ce titre, tandis que la Société générale ponctionnera

2 euros, dès le 1<sup>er</sup> juillet prochain. Ce n'est d'ailleurs pas le seul tarif à flamber, comme vous le découvrirez dans ce dossier (lire pages 118 et 119). Et n'espérez pas réduire la note en optant pour l'offre groupée suggérée par votre conseiller. Comme le montre notre enquête, elles sont souvent de très mauvaises affaires (lire pages 116 et 117).

**DISONS-LE TOUT NET**, ces divers abus sont du pain bénit pour les banques en ligne. «La généralisation des frais de tenue de compte au sein des établissements traditionnels a généré un afflux de nouveaux clients», assure Marie Cheval, directrice générale de Boursorama. Qu'il s'agisse de cette dernière ou de Fortuneo, d'ING Direct et de Bfor-Bank, ces établissements occupent, comme les années précédentes, les premières places de nos podiums. Il faut dire que chez eux l'essentiel des services est gratuit, depuis la carte de paiement jusqu'aux commissions ➔

### LA MÉTHODE DE NOTRE ENQUÊTE

ILLUSTRATIONS FREDERIC REBENA

Pour les sept types de clients analysés, nous avons établi, avec Panorabanques, un profil de consommation des services au quotidien, incluant les opérations courantes, mais aussi des incidents de paiement ou des opérations hors zone euro. Puis nous avons calculé, aux tarifs en vigueur au 1<sup>er</sup> avril 2016, le coût de ces services pour un client les utilisant à la carte, ou par l'entremise du forfait le mieux adapté. C'est le meilleur choix tarifaire qui a ensuite été retenu pour établir le classement.





## PROFIL N°1 LE CADRE SUPÉRIEUR

Pour ce profil, le coût d'utilisation à la carte a grossi d'environ 1% en un an. Et comme la plupart des forfaits ne sont pas adaptés à sa consommation, la seule façon d'économiser sera de basculer vers la banque en ligne. Et d'éviter le réseau Crédit mutuel, aux tarifs peu avantageux.

**SON PROFIL** → Carte de paiement haut de gamme à débit différé → Gestion Internet → 6 retraits déplacés par mois → 5 retraits de 150 euros et 2 paiements de 375 euros par an hors zone euro → 3 chèquiers envoyés à domicile en recommandé par an, frais postaux inclus → Autorisation de découvert personnalisée → 2 mises en place de virements permanents et 24 virements par an, 6 virements occasionnels par an, 4 mises en place de prélèvement et 48 prélèvements par an, tous initiés par Internet.

Banque	Coût annuel du compte <sup>(1)</sup>	Surcoût ou économie générés par le forfait	Evolution tarifaire entre 2015 et 2016 <sup>(2)</sup>
<b>LES ÉTABLISSEMENTS LES PLUS AVANTAGEUX</b>			
1 <sup>er</sup> BOURSORAMA BANQUE	52 € C.	NP <sup>(3)</sup>	0%
2 <sup>e</sup> ex aequo BFORBANK	67 € C.	NP <sup>(3)</sup>	0%
2 <sup>e</sup> ex aequo ING DIRECT	67 € C.	NP <sup>(3)</sup>	0%
<b>LES ÉTABLISSEMENTS PASSABLES</b>			
25 <sup>e</sup> CRÉDIT AGRICOLE ÎLE-DE-FRANCE	222 € C.	+10%	0%
45 <sup>e</sup> SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	240 € C.	+23%	0%
59 <sup>e</sup> CIC	250 € F.	-14%	+1%
<b>LES ÉTABLISSEMENTS LES MOINS AVANTAGEUX</b>			
108 <sup>e</sup> CRÉDIT MUTUEL MÉDITERRANÉE	316 € C.	+11%	0%
109 <sup>e</sup> BANQUE PALATINE	320 € C.	NP <sup>(3)</sup>	0%
110 <sup>e</sup> BARCLAYS	322 € C.	+2%	-1%

## PROFIL N°2 LE RETRAITÉ

La facture de ce client a gonflé d'environ 4% en un an. Il faut dire que la volonté des banques d'inciter à utiliser leurs services en ligne dessert particulièrement cet habitué des agences. La solution pour lui, qui n'a pas accès aux banques Internet, est alors de viser le réseau du Crédit agricole, dont les caisses occupent onze des vingt premières places du classement, grâce à de bons forfaits.

**SON PROFIL** → Carte de paiement haut de gamme à débit différé → 2 retraits déplacés par mois → Chéquiers récupérés en agence → 1 mise en place de virement permanent et 12 virements périodiques par an initiés au guichet → 2 virements occasionnels par an en agence → 3 mises en place de prélèvements et 36 prélèvements issus d'organismes privés par an, mis en place en agence.

Banque	Coût annuel du compte <sup>(1)</sup>	Surcoût ou économie générés par le forfait	Evolution tarifaire entre 2015 et 2016 <sup>(2)</sup>
<b>LES ÉTABLISSEMENTS LES PLUS AVANTAGEUX</b>			
1 <sup>er</sup> CRÉDIT AGRICOLE AQUITAINE	106 € F.	-18%	+4%
2 <sup>e</sup> CRÉDIT AGRICOLE NORD DE FRANCE	113 € F.	-34%	0%
3 <sup>e</sup> CRÉDIT AGRICOLE DE LA TOURAINE ET DU POITOU	121 € F.	-16%	+1%
<b>LES ÉTABLISSEMENTS PASSABLES</b>			
25 <sup>e</sup> CRÉDIT AGRICOLE ÎLE-DE-FRANCE	145 € C.	+3%	+1%
42 <sup>e</sup> LA BANQUE POSTALE	152 € C.	+11%	+3%
72 <sup>e</sup> Caisse d'Épargne ÎLE-DE-FRANCE	167 € C.	+8%	+11%
<b>LES ÉTABLISSEMENTS LES MOINS AVANTAGEUX</b>			
96 <sup>e</sup> BPE (BANQUE PRIVÉE EUROPÉENNE)	207 € C.	+5%	0%
97 <sup>e</sup> BARCLAYS	212 € F.	0%	+15%
98 <sup>e</sup> BANQUE PALATINE	235 € C.	NP <sup>(3)</sup>	0%




(1) Meilleur choix tarifaire, entre l'utilisation à la carte (C) ou en souscrivant un forfait de services (F). (2) Entre le coût d'utilisation à la carte 2015 et le coût d'utilisation à la carte 2016. (3) Non pertinent, la banque ne proposant pas de package du tout, ou pas de package approprié.

# Palmarès 2016 des banques

## DÈS 2017, LE DÉLAI POUR CHANGER DE BANQUE NE DÉPASSERA PAS UN MOIS

➔ d'intervention. «Les frais payés en 2015 par nos clients n'ont été que de 12,50 euros, une moyenne en baisse sur un an», affirme Marie Cheval. A la clé, des économies atteignant 76% de la facture pour notre profil de cadre supérieur, 79% pour le chef d'entreprise et même 85% pour l'employé. Cette pression à la baisse devrait s'accroître avec l'arrivée début 2017 d'Orange Bank, établissement 100% mobile que l'opérateur téléphonique entend bâtir à partir des infrastructures de Groupama Banque. On n'en connaît pas encore les détails, mais le P-DG, Stéphane Richard, a promis que cette offre sera le «Free» de la banque, avec un tarif low-cost pour 80 à 90% des services bancaires les plus couramment utilisés. Face à cette concurrence accrue, certains acteurs traditionnels finissent d'ailleurs par jeter l'éponge, à l'image de Barclays, dont le réseau français devrait être cédé à un fonds d'investissement.

**SI VOUS ÊTES TENTÉ**, vous aussi, d'aller voir ailleurs, sachez que cela deviendra plus facile dès février 2017, avec le lancement du «mandat de mobilité», créé par la loi Macron. A cette date, sur ordre de son nouveau client, la banque d'accueil devra contacter celle de départ, afin de transférer toutes les opérations récurrentes (virements du salaire ou de prestations sociales, prélèvements automatiques, etc.). Une procédure prévue pour durer 21 jours ouvrés maximum, soit pas plus d'un mois. Pour éviter tout problème, la banque de départ devra aussi informer, dans les treize mois suivant la signature du mandat, de tout prélèvement ou virement se présentant sur le compte clos. Le tout, par mail ou par SMS, dans un délai de trois jours. Si tout fonctionne comme prévu, il n'y aura décidément plus aucune raison de se rendre en agence! 

ILLUSTRATIONS FREDERIC REBENA



### PROFIL N°3 LE CADRE

Un triplé gagnant pour les banques en ligne, qui permettent à ce client de ne pas payer sa carte bancaire et réduisent aussi la note de ses opérations à l'étranger. A l'inverse, les réseaux des Banques populaires et surtout des Caisses d'épargne s'avèrent pour lui un mauvais choix.

**SON PROFIL** ➔ Carte de paiement internationale à débit différé ➔ Gestion Internet ➔ 4 retraits déplacés par mois ➔ 5 retraits de 100 euros et 2 paiements de 250 euros par an hors zone euro ➔ Autorisation de découvert personnalisée ➔ 2 chéquiers envoyés à domicile en recommandé, par an, frais postaux inclus ➔ 1 mise en place de virement permanent et 12 virements périodiques par an, 4 virements occasionnels par an, 3 mises en place de prélèvement et 36 prélèvements par an, tous initiés par Internet.

Banque	Coût annuel du compte <sup>(1)</sup>	Surcoût ou économie générés par le forfait	Evolution tarifaire entre 2015 et 2016 <sup>(2)</sup>
<b>LES ÉTABLISSEMENTS LES PLUS AVANTAGEUX</b>			
1 <sup>er</sup> BOURSORAMA BANQUE	42 € C.	NP <sup>(3)</sup>	0%
2 <sup>e</sup> ex aequo BFORBANK	52 € C.	NP <sup>(3)</sup>	0%
2 <sup>e</sup> ex aequo ING DIRECT	52 € C.	NP <sup>(3)</sup>	0%
<b>LES ÉTABLISSEMENTS PASSABLES</b>			
32 <sup>e</sup> SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	139 € C.	+ 30%	0%
53 <sup>e</sup> HSBC	151 € F.	- 4%	-1%
63 <sup>e</sup> CRÉDIT MUTUEL ÎLE-DE-FRANCE	161 € C.	+ 36%	0%
<b>LES ÉTABLISSEMENTS LES MOINS AVANTAGEUX</b>			
108 <sup>e</sup> BARCLAYS	196 € C.	+ 16%	-1%
109 <sup>e</sup> BANQUE PALATINE	212 € C.	NP <sup>(3)</sup>	0%
110 <sup>e</sup> BPE (BANQUE PRIVÉE EUROPÉENNE)	213 € F.	0%	0%

(1) Meilleur choix tarifaire, entre l'utilisation à la carte (C) ou en souscrivant un forfait de services (F). (2) Entre le coût d'utilisation à la carte 2015 et le coût d'utilisation à la carte 2016. (3) Non pertinent, la banque ne proposant pas de package du tout, ou pas de package approprié.



## PROFIL N° 4 L'EMPLOYÉ

Pour ce profil déjà plombé par des incidents de paiement, la création de frais de tenue de compte est une bien mauvaise nouvelle. Il pourra s'en tirer en visant une banque en ligne ou, dans une moindre mesure, La Banque postale ou le Crédit coopératif, aux tarifs raisonnables.

**SON PROFIL** → Carte de paiement internationale à débit immédiat → Gestion Internet → 4 retraits déplacés par mois → Chéquiers récupérés en agence → Autorisation de découvert personnalisée → 4 incidents générant à chaque fois deux commissions d'intervention, un découvert non autorisé de 500 euros sur 10 jours et 1 lettre d'information pour compte débiteur non autorisé → 1 mise en place de virement permanent et 12 virements périodiques par an, 4 virements occasionnels, 3 mises en place de prélèvement et 36 prélèvements par an, tous initiés en ligne.

Banque	Coût annuel du compte <sup>(1)</sup>	Surcoût ou économie générés par le forfait	Evolution tarifaire entre 2015 et 2016 <sup>(2)</sup>
<b>LES ÉTABLISSEMENTS LES PLUS AVANTAGEUX</b>			
1 <sup>er</sup> ex aequo BOURSORAMA BANQUE	29 € C.	NP <sup>(3)</sup>	0%
1 <sup>er</sup> ex aequo FORTUNEO	29 € C.	NP <sup>(3)</sup>	0%
1 <sup>er</sup> ex aequo ING DIRECT	29 € C.	NP <sup>(3)</sup>	0%
<b>LES ÉTABLISSEMENTS PASSABLES</b>			
16 <sup>e</sup> BANQUE POPULAIRE RIVES DE PARIS	149 € C.	+ 24%	+ 1%
25 <sup>e</sup> ex aequo LCL	173 € C.	NP <sup>(3)</sup>	+ 12%
25 <sup>e</sup> ex aequo CRÉDIT AGRICOLE NORD DE FRANCE	173 € F.	- 6%	+ 1%
<b>LES ÉTABLISSEMENTS LES MOINS AVANTAGEUX</b>			
107 <sup>e</sup> BNP PARIBAS	267 € F.	0%	+ 17%
108 <sup>e</sup> BANQUE PALATINE	282 € C.	NP <sup>(3)</sup>	0%
109 <sup>e</sup> BPE (BANQUE PRIVÉE EUROPÉENNE)	285 € F.	0%	0%



## PROFIL N° 5 LE JEUNE (22 ANS)

Facture en baisse pour ce profil, de 3% environ sur un an. Il faut dire que les banques, dans leur écrasante majorité, le dispensent encore de tous frais de tenue de compte. Autre facteur favorable : les forfaits de services, bien conçus, lui permettent de réaliser des économies.

**SON PROFIL** → Carte de paiement à contrôle de solde → Gestion Internet → 3 retraits déplacés par mois → Chéquiers récupérés en agence → Un incident générant deux commissions d'intervention, un découvert non autorisé de 500 euros sur 10 jours et une lettre pour compte débiteur non autorisé → 4 virements occasionnels par an, 1 mise en place de virement permanent et 12 virements périodiques par an, 2 mises en place de prélèvement et 24 prélèvements par an, tous initiés en ligne.

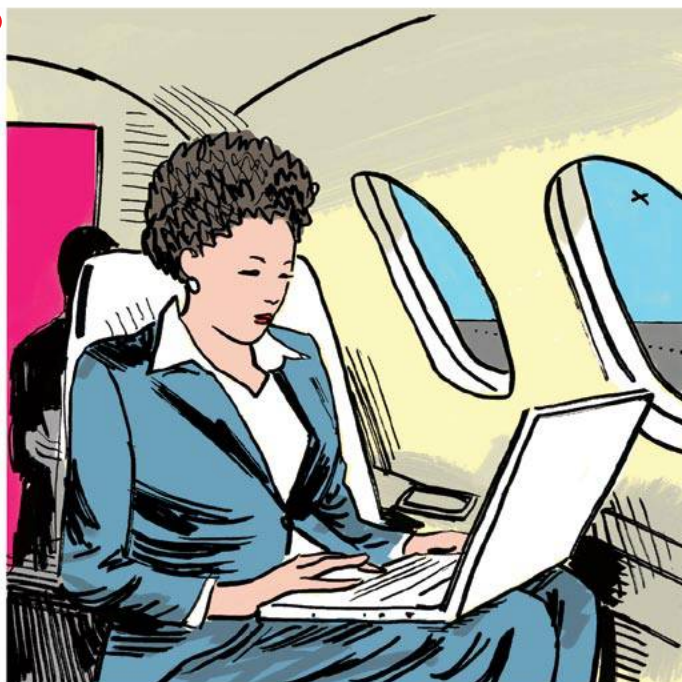
Banque	Coût annuel du compte <sup>(1)</sup>	Surcoût ou économie générés par le forfait	Evolution tarifaire entre 2015 et 2016 <sup>(2)</sup>
<b>LES ÉTABLISSEMENTS LES PLUS AVANTAGEUX</b>			
1 <sup>er</sup> CRÉDIT AGRICOLE ILLE-ET-VILAINE	22 € C.	+ 50%	- 4%
2 <sup>e</sup> CRÉDIT AGRICOLE CHARENTE PÉRIGORD	29 € C.	+ 21%	- 33%
3 <sup>e</sup> CRÉDIT AGRICOLE FRANCHE-COMTÉ	30 € F.	0%	- 17%
<b>LES ÉTABLISSEMENTS PASSABLES</b>			
37 <sup>e</sup> SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	51 € C.	+ 54%	0%
45 <sup>e</sup> LA BANQUE POSTALE	54 € F.	- 3%	+ 4%
69 <sup>e</sup> CRÉDIT MUTUEL CENTRE EST EUROPE	71 € F.	- 1%	- 25%
<b>LES ÉTABLISSEMENTS LES MOINS AVANTAGEUX</b>			
102 <sup>e</sup> BANQUE PALATINE	140 € C.	NP <sup>(3)</sup>	0%
103 <sup>e</sup> BRED BANQUE POPULAIRE	142 € C.	NP <sup>(3)</sup>	- 1%
104 <sup>es</sup> ex aequo CRÉDIT DU NORD ET S <sup>T</sup> E MARSEILLAISE DE CRÉDIT	153 € C.	NP <sup>(3)</sup>	- 1%

(1) Meilleur choix tarifaire, entre l'utilisation à la carte (C) ou en souscrivant un forfait de services (F). (2) Entre le coût d'utilisation à la carte 2015 et le coût d'utilisation à la carte 2016. (3) Non pertinent, la banque ne proposant pas de package du tout, ou pas de package approprié.





# Palmarès 2016 des banques



## PROFIL N°6 LE CHEF D'ENTREPRISE

De façon paradoxale, ceux des établissements ambitionnant d'accueillir ce profil, comme Barclays ou le Crédit du Nord, sont aussi... les plus chers ! Parmi les banques en ligne, seule Fortuneo peut lui offrir la carte de prestige exigée, mais désormais sous conditions de versement.

**SON PROFIL** → Carte de paiement de prestige à débit différé → Gestion Internet → 6 retraits déplacés par mois → 5 retraits de 300 euros et 2 paiements de 750 euros par an hors zone euro → 3 chèquiers envoyés à domicile en recommandé par an, frais postaux inclus → 2 mises en place de virements permanents et 24 virements périodiques par an, 6 virements occasionnels par an, 5 mises en place de prélèvement et 60 prélèvements par an, tous initiés par Internet.

Banque	Coût annuel du compte <sup>(1)</sup>	Surcoût ou économie générés par le forfait	Evolution tarifaire entre 2015 et 2016 <sup>(2)</sup>
<b>LES ÉTABLISSEMENTS LES PLUS AVANTAGEUX</b>			
1 <sup>er</sup> FORTUNEO	89 € C.	NP <sup>(3)</sup>	0%
2 <sup>e</sup> CRÉDIT AGRICOLE ILLE-ET-VILAINE	270 € F.	-18%	0%
3 <sup>e</sup> CRÉDIT MUTUEL MASSIF CENTRAL	273 € F.	-9%	-15%
<b>LES ÉTABLISSEMENTS PASSABLES</b>			
12 <sup>e</sup> CRÉDIT AGRICOLE ÎLE-DE-FRANCE	322 € C.	+7%	-13%
26 <sup>e</sup> BPE (BANQUE PRIVÉE EUROPÉENNE)	381 € F.	-11%	0%
73 <sup>e</sup> SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	432 € C.	+9%	0%
<b>LES ÉTABLISSEMENTS LES MOINS AVANTAGEUX</b>			
97 <sup>e</sup> BARCLAYS	518 € F.	-2%	+6%
98 <sup>e</sup> BANQUE PALATINE	523 € C.	NP <sup>(3)</sup>	0%
99 <sup>es</sup> ex aequo CRÉDIT DU NORD, S <sup>TE</sup> MARSEILLAISE DE CRÉDIT	552 € C.	NP <sup>(3)</sup>	0%

(1) Meilleur choix tarifaire, entre l'utilisation à la carte (C) ou en souscrivant un forfait de services (F). (2) Entre le coût d'utilisation à la carte 2015 et le coût d'utilisation à la carte 2016. (3) Non pertinent, la banque ne proposant pas de package du tout, ou pas de package appropriée.

## PROFIL N°7 LE COMMERÇANT

Le meilleur choix, une nouvelle fois, est offert par les banques en ligne. A l'inverse, les réseaux du Crédit mutuel et des Caisses d'épargne coûtent cher à ce profil (plus de 250 euros par an), à la note globale en hausse de 1%.

**SON PROFIL** → Carte haut de gamme à débit immédiat → Gestion Internet → 6 retraits déplacés par mois → 5 retraits de 75 euros et 2 paiements de 187,50 euros par an hors zone euro → Chéquiers récupérés en agence → Autorisation de découvert personnalisée → Un incident générant deux commissions d'intervention, un découvert non autorisé de 500 euros sur 10 jours et une lettre d'information pour compte débiteur non autorisé → 1 mise en place de virement permanent et 12 virements périodiques par an, 10 virements occasionnels par an, 4 mises en place de prélèvement et 48 prélèvements par an, tous initiés par Internet.

Banque	Coût annuel du compte <sup>(1)</sup>	Surcoût ou économie générés par le forfait	Evolution tarifaire entre 2015 et 2016 <sup>(2)</sup>
<b>LES ÉTABLISSEMENTS LES PLUS AVANTAGEUX</b>			
1 <sup>ers</sup> ex aequo ING DIRECT, BFORBANK, FORTUNEO	39 € C.	NP <sup>(3)</sup>	0%
1 <sup>er</sup> ex aequo BOURSORAMA BANQUE	39 € C.	NP <sup>(3)</sup>	-5%
5 <sup>e</sup> HELLOBANK!	81 € C.	NP <sup>(3)</sup>	+3%
<b>LES ÉTABLISSEMENTS PASSABLES</b>			
20 <sup>e</sup> CRÉDIT AGRICOLE NORD DE FRANCE	196 € F.	-16%	0%
48 <sup>e</sup> LCL	224 € C.	NP <sup>(3)</sup>	+10%
81 <sup>e</sup> CIC	255 € F.	-6%	+1%
<b>LES ÉTABLISSEMENTS LES MOINS AVANTAGEUX</b>			
107 <sup>es</sup> ex aequo CRÉDIT DU NORD, S <sup>TE</sup> MARSEILLAISE DE CRÉDIT	286 € F.	-8%	0%
109 <sup>e</sup> BARCLAYS	289 € C.	+5%	+5%
110 <sup>e</sup> BANQUE PALATINE	314 € C.	NP <sup>(3)</sup>	0%



ILLUSTRATIONS FREDERIC REBENA



**SI VOUS CHERCHEZ  
LA BANQUE LA MOINS CHÈRE,  
ÇA FAIT 8 ANS\* QU'ELLE N'A  
PAS CHANGÉ D'ADRESSE.**



**Boursorama-Banque.com**

**DE NOUVEAU CLASSÉE BANQUE LA MOINS CHÈRE EN 2016**  
CLASSEMENT RÉALISÉ SUR PLUSIEURS PROFILS PAR LE MONDE / CHOISIR-MA-BANQUE.COM\*\*

\* DÉTAIL DES ÉTUDES TARIFAIRES ET DE LEUR SOURCE DEPUIS 2009 DISPONIBLE SUR BOURSORAMA-BANQUE.COM

\*\* FÉVRIER 2016 - CLASSÉE BANQUE LA MOINS CHÈRE RESPECTIVEMENT SUR LES PROFILS « ACTIF DE MOINS DE 25 ANS », « CADRE », « CADRE SUPÉRIEUR »  
ET BANQUE LA MOINS CHÈRE EX AËQUO SUR LE PROFIL « EMPLOYÉ » SELON UNE ENQUÊTE RÉALISÉE PAR LE MONDE / CHOISIR-MA-BANQUE.COM PUBLIÉE LE 02/02/2016.

## FRAIS DE TENUE DE COMPTE DIFFICILE DE DIRE À QUOI ILS PEUVENT BIEN SERVIR

Près de 85% des établissements facturent désormais le simple fait d'être client chez eux. Pour un coût s'échelonnant, sans aucune logique, de 6 à 76 euros par an.

**M**ais quelle mouche a donc piqué les banquiers ? Alors que, depuis quatre ans, ils nous avaient habitués à une hausse régulière de leurs frais de tenue de compte, en 2016, ils ont littéralement fait exploser cette tarification, à + 58% ! « Logique, il leur faut remplir les caisses avant l'instauration, en début d'année prochaine, du service visant à faciliter le changement de banque », décrypte Guillaume Clavel, président du comparateur Panorabanques.

**AINSI, MÊME S'ILS NE PÈSENT** que 15 euros par an et par client en moyenne, c'est au global près de 400 millions d'euros que ces frais devraient rapporter au secteur en 2016. Il faut dire que, après les petites caisses régionales des banques mutualistes, c'est au tour des grands réseaux nationaux, comme LCL ou BNP Paribas, d'en ponctionner. Et, malgré la bronca qui a forcé l'établissement à décaler du 1<sup>er</sup> janvier au 1<sup>er</sup> juillet l'entrée en vigueur de sa facturation, la Société générale forcera elle aussi ses clients à cotiser, pour 2 euros par mois. Bien sûr, les banques ne manquent pas d'arguments pour justifier une telle ponction. « À l'ère de la digitalisation, nous devons investir dans la protection des données, tout en nous adaptant à une réglementation toujours plus complexe », précise la

Société générale. Force est de constater que les établissements n'ont toutefois pas la même façon de répercuter ces coûts sur leurs clients. C'est ainsi que, si La Banque postale les a pour l'heure limités à 6,20 euros par an, Barclays les a doublés en un an, pour les porter à 60 euros, quand la Banque Palatine, la plus gourmande, les a fixés à pas moins de 76 euros. Certes, les banques se montrent encore clémentes avec les jeunes et les clients à la situation financière fragile, le plus souvent exonérés de tels frais. Mais pour les autres, pas d'autre choix que de basculer vers un forfait de services, qui permet d'en être dispensé (chez BNP Paribas, il faut en plus s'engager à ne plus recevoir ses relevés de compte que sous format électronique). Votre banquier lui-même vous y incitera sans doute, sourire aux lèvres. Un piège : comme vous le lirez dans ce dossier (lire p. 116), ces offres groupées augmentent pour la plupart le coût d'utilisation du compte et demeurent moins intéressantes qu'un usage à la carte. Ultime option donc : la négociation. « Cela reste possible, à l'image de ce qui se pratique avec la cotisation de carte de paiement », assure Guillaume Clavel. Votre banquier sera d'autant plus arrangeant que vous souscrirez en même temps un placement ou un crédit. Sans garantie toutefois. « Le Code monétaire et financier autorise la banque à fermer le compte d'un client refusant un changement de tarif », rappelle

Sandrine Perrois, juriste à l'association CLCV. Pour se défendre, les banquiers souligneront qu'à l'inverse ils ne cessent de raboter leur abonnement à la gestion en ligne, encore facturée à 20% des Français. À elle seule, cette ligne tarifaire s'est ainsi allégée de 28% en un an. Mais c'est bien la moindre des choses quand on sait que certains établissements, comme le CIC, la Banque populaire du Sud, le Crédit mutuel Océan ou la Société marseillaise de crédit, cumulent ce type de frais avec ceux de tenue de compte ! Au final, la note ne fait souvent que stagner, comme pour les clients des Crédits mutuels Ile-de-France et Centre Est Europe détenant un compte-titres en ligne : la baisse de 67% sur un an de l'abonnement de gestion via Internet n'a fait que compenser l'instauration de frais de tenue de compte, de 24 euros par an.

**DERNIER POINT** à surveiller, notamment si vous êtes multibancarisé : les frais d'inactivité prélevés si, depuis au moins douze mois, vous ne vous êtes pas manifesté auprès de l'établissement ou n'avez réalisé aucune opération. Certes, ceux-ci sont plafonnés à 30 euros par an depuis le 1<sup>er</sup> janvier, contre une moyenne de 50 à 60 euros auparavant. Mais, comme toujours, la réglementation va inciter les établissements au tarif jusqu'ici modéré à se caler sur ce plafond. À l'image d'HSBC, qui augmentera la note de 24 à 30 euros dès le 1<sup>er</sup> juillet. 📌





«Si vous refusez de tels frais, la banque aura même le droit de **fermer votre compte**»

SANDRINE PERROIS,  
juriste à l'association CLCV

## TENUE DE COMPTE DES FRAIS QUI ONT LITTÉRALEMENT EXPLODÉ EN 2016

Avec 14 nouvelles banques en facturant, pas étonnant que les frais de tenue de compte aient bondi de 58% en un an ! La Société générale sera la prochaine, dès cet été, pour un coût de 24 euros par an. Hors banques en ligne, seuls 11 établissements en dispensent toujours leurs clients.

↑ Les plus fortes hausses sur un an <sup>(1)</sup> (coût 2016)		↓ Les plus fortes baisses sur un an <sup>(1)</sup> (coût 2016)	
BNP PARIBAS	<b>+100%</b> (30 €)	CRÉDIT AGRICOLE SUD RHÔNE-ALPES	<b>-100%</b> (0 €)
7 BANQUES DU CRÉDIT MUTUEL <sup>(2)</sup>	<b>+100%</b> (24 €)	CRÉDIT MUTUEL Océan	<b>-16%</b> (15,6 €)
LCL	<b>+100%</b> (18 €)	CRÉDIT MUTUEL LOIRE	<b>-9%</b> (24 €)
LA MOYENNE NATIONALE <sup>(3)</sup> : <b>+ 58% (15 EUROS)</b>			

## GESTION INTERNET 20% DES BANQUES S'ACHARNENT À LA FACTURER

Bonne nouvelle : 13 banques ont décidé d'abaisser l'abonnement à la gestion Internet, et 3 l'ont carrément supprimé. Mais plus de 20% des établissements continuent à facturer ce service, qui parfois n'inclut même pas la possibilité d'effectuer gratuitement un virement externe !

↑ Les plus fortes hausses sur un an <sup>(1)</sup> (coût 2016)		↓ Les plus fortes baisses sur un an <sup>(1)</sup> (coût 2016)	
CRÉDIT MUTUEL MASSIF CENTRAL	<b>+100%</b> (18 €)	BANQUES POPULAIRES CÔTE D'AZUR, OCCITANE	<b>-100%</b> (0 €)
BANQUE POPULAIRE DU SUD	<b>0%</b> (36 €)	CAISSE D'ÉPARGNE ALSACE	<b>-100%</b> (0 €)
BANQUE POPULAIRE ALSACE LORRAINE CHAMPAGNE	<b>0%</b> (33,6 €)	9 BANQUES DU CRÉDIT MUTUEL <sup>(4)</sup>	<b>-67%</b> (12 €)
LA MOYENNE NATIONALE <sup>(3)</sup> : <b>- 28% (3,60 EUROS)</b>			

(1) Evolution du tarif entre le 1<sup>er</sup> avril 2015 et le 1<sup>er</sup> avril 2016. (2) Centre Est Europe, Dauphiné Vivarais, Ile-de-France, Méditerranée, Midi-Atlantique, Savoie Mont-Blanc, et Sud-Est. (3) Moyenne pondérée selon la part de marché des banques. (4) Centre, Centre Est Europe, Dauphiné Vivarais, Ile-de-France, Méditerranée, Midi-Atlantique, Normandie, Savoie Mont-Blanc, Sud-Est.

## FORFAITS DE SERVICES ILS FONT RAREMENT ECONOMISER

Votre conseiller vous a sûrement convaincu d'opter pour un bouquet de services. Pas étonnant : dans la plupart des cas, cette offre est plus rentable pour lui que pour vous.

**J**azz, Eurocompte, Multipass ou Bouquet Liberté... Quand il s'agit de concocter des offres groupées de services, les banquiers ne manquent pas d'imagination. Selon le dernier rapport de l'Observatoire des tarifs bancaires, on en dénombrait encore près de 80 début 2015 rien qu'au sein des 22 principaux établissements. Un volume certes en baisse de 12,5% sur un an, mais la tâche des clients se simplifie-t-elle pour autant quand on sait qu'en moyenne ces offres incluent 7,6 services au sein de leur « socle », lui-même assorti d'environ 6 options ? « Comparer ces bouquets d'une banque à l'autre est un vrai casse-tête ! », résume Olga de Sousa, juriste banque et assurance au sein de l'association UFC-Que choisir. Ainsi, quand la Caisse d'épargne Ile-de-France consent de 10 à 30% de réduction en fonction du nombre de services souscrits en plus du socle, au Crédit agricole Ile-de-France, les remises de 5 à 20% dépendent, elles, du montant mensuel de services choisis par le client, cotisation au socle incluse... « Le seul interdit imposé aux banques est la vente liée. Toutes les prestations incluses dans le package doivent être disponibles à l'unité », souligne Olga de Sousa.

**ADMETTONS** cependant un point commun à ces offres : dans leur écrasante majorité, elles alourdissent le coût d'utilisation du compte, alors même qu'elles permettent, en général, d'être exonéré de frais de

tenue de compte. Voyez notre tableau ci-dessous, où, suivant le profil, figure la proportion de banques dont le package s'avère plus rentable que l'utilisation à la carte (nous avons considéré que, à coût égal, le forfait gagnait à être souscrit). Elle ne dépasse 50% que pour un seul de nos sept clients types, le jeune de 22 ans, pour lequel les établissements consentent des efforts. Et si, dans une moindre mesure, les forfaits dédiés au chef d'entreprise semblent bien conçus, c'est surtout qu'il s'agit d'un gros consommateur de services. Dans les autres cas, le bouquet s'avère d'autant plus pénalisant que le client réalise peu

d'opérations dans l'année. Explication : les banquiers s'acharnent à inclure dans leurs forfaits des produits pas toujours utiles, et donc facturés pour rien. A l'exemple des assurances moyens de paiement, vendues de 25 à 30 euros par an à l'unité, alors que la loi couvre déjà très bien les détenteurs de cartes (seule une franchise de 150 euros peut être retenue en cas d'utilisation physique frauduleuse de la carte, et seulement avant opposition). A l'inverse, certains forfaits n'incluent même pas des produits indispensables. Ainsi, au Crédit agricole Ile-de-France, le « compte à composer » n'englobe-t-il pas la carte bancaire.

### SELON LE PROFIL, UNE OFFRE GROUPÉE PEUT ALOURDIR DE



	Jeune (22 ans)	Employé	Cadre	
PROPORTION DE BANQUES OÙ LE PACKAGE FAIT ÉCONOMISER <sup>(1)</sup>	<b>54%</b>	<b>32%</b>	<b>29%</b>	
BANQUE DONT LE PACKAGE EST LE MIEUX CONÇU (ÉCONOMIE GÉNÉRÉE <sup>(2)</sup> )	<b>Crédit mutuel Océan (-60%)</b>	<b>Banque populaire du Sud (-18%)</b>	<b>Banq. pop. du Sud, SMC, Crédit du Nord (-19%)</b>	
BANQUE DONT LE PACKAGE EST LE PLUS MAL CONÇU (SURCÔUT GÉNÉRÉ <sup>(2)</sup> )	<b>Caisse d'épargne Loire Drôme Ardèche (+167%)</b>	<b>Monabanq (+41%)</b>	<b>Monabanq (+42%)</b>	


(1) Parmi les banques proposant un forfait adapté au profil. (2) Par rapport à l'utilisation à la carte des services. (3) Crédit mutuel Loire Atlantique Centre Ouest. (4) Crédit mutuel Centre Est Europe, Dauphiné Vivarais, Ile-de-France, Méditerranée, Savoie Mont-Blanc, Sud-Est.



# «La résiliation d'un forfait doit prendre effet sous trente jours»

**OLGA DE SOUSA**, juriste au sein de l'association UFC-Que choisir

Dans le détail, certaines enseignes se démarquent par des packages systématiquement défavorables au consommateur. Ceux de la Caisse d'épargne, par exemple, augmentent de 10 à 20% le coût du compte. Et si les Crédits mutuels se montrent toujours favorables aux jeunes actifs, ils assaisonnent dans une majorité de cas les retraités, en faisant parfois bondir de 50% leur facture. Bon point, en revanche, aux Banques populaires, qui, dans un grand nombre de caisses, proposent des forfaits bien conçus, quel que soit le profil d'utilisateur. Du côté des grands réseaux, ce sont HSBC, le Crédit du Nord ou la Société marseillaise de crédit qui font le plus économiser avec leurs packages. Encore heureux, pourrait-on dire, car ils figurent aussi parmi les plus chers de notre palmarès.

**VOUS ÊTES CLIENT** d'un établissement au forfait mal ficelé ? Sachez que vous pouvez le résilier à tout moment pour revenir à une utilisation à la carte. La banque ne pourra pas vous faire patienter plus de trente jours, et s'exécutera le plus souvent avant la fin du mois où la demande sera formulée. Seul flou juridique : le devenir de l'assurance moyens de paiement. «Ce n'est qu'au bout d'un an que ce genre de garanties peut être librement résilié», souligne Olga de Sousa. En deçà, un banquier serait donc en droit de vous forcer à la garder. Le cas ne s'est encore jamais produit, mais d'ici à ce qu'il décide de vous retenir par la manche... 

GERARD CAMBON POUR CAPITAL - ILLUSTRATION FREDERIC REBENA

## 16 À... 170% LE COÛT D'UTILISATION D'UN COMPTE



Commerçant	Cadre supérieur	Chef d'entreprise	Retraité
<b>38%</b>	<b>35%</b>	<b>44%</b>	<b>40%</b>
Groupama, 1 banque du Crédit mutuel <sup>(3)</sup> (-19%)	Groupama Banque (-19%)	Crédit agricole Nord de France (-19%)	Crédit agricole Nord de France (-34%)
Axa Banque (+65%)	Axa Banque (+56%)	Caisse d'épargne Provence Alpes Corse (+16%)	6 banques du Crédit mutuel <sup>(4)</sup> (+50%)

## AUTRES FRAIS ILS SONT TOUJOURS FACTURÉS AU PRIX FORT

Malgré l'encadrement de plusieurs tarifs, la note continue d'enfler pour la plupart des clients. Revue de détail.

**L**e nouveau patron du Crédit mutuel, Nicolas Théry, l'a claironné un peu partout à l'occasion de sa nomination, mi-mars : avec des taux d'intérêt au plus bas, gagner de l'argent grâce à l'activité de prêt immobilier va vite devenir impossible. Pour les banques, dès lors, pas d'autre alternative que de se muer en «entreprises de services». Des services, cela va sans dire, facturés au prix fort. Demandez aux clients à la

situation financière précaire : cette année encore, ils doivent composer avec des commissions d'intervention, prélevées en cas d'incident de paiement, en légère hausse, à plus de 7,60 euros. Il faut dire que tous les établissements ne s'étaient pas encore alignés sur le plafond légal de 8 euros, créé début 2014. Ainsi, alors que La Banque postale résiste toujours en ne facturant que 6,60 euros à ce titre, le Crédit coopératif a, lui, fini par craquer. Dès juillet, il fera passer ses frais de forçage de 7 à 8 euros.

Et mieux vaudra que ce type de client comble rapidement son découvert. Dans le cas contraire, la lettre de saisie pour compte débiteur non autorisé qui pourra lui être envoyée sera facturée au-delà de 9 euros, un coût en hausse de 3%. Autres usagers bancaires devant s'attendre à se faire assaisonner : ceux - de plus en plus rares, reconnaissons-le - s'acharnant à pousser la porte de leur agence. Pour y émettre, par exemple, un ordre de virement. Ce tarif, en hausse dans une quarantaine de banques cette année, s'affiche désormais à 3,53 euros (+0,56%). Les plus gourmandes, comme la Société marseillaise de crédit ou le Crédit du Nord, exigeant jusqu'à 5 euros. Mais la note la plus salée, comme le montrent les calculs établis par notre partenaire Panorabanques, ce sont les porteurs d'une carte à débit immédiat qui devront la payer. Contre toute attente, son prix a enflé de 3,10% en 2016, pour se rapprocher de celui de la carte à débit différé, encore 11% plus élevé. Ce premier type de carte est pourtant moins risqué pour la banque que le second, qui permet de ne régler ses dépenses qu'en fin de mois. Parions cependant qu'à terme leurs cotisations vont s'aligner. A l'image de ce qu'a décidé BNP Paribas cette année, en abaissant de 3% (de 46 euros à 44,50 euros) l'accès au débit différé, tout en

### CARTE À DÉBIT IMMÉDIAT LA BARRE DES 40 EUROS PAR AN EST PROCHE

Depuis un règlement instauré fin 2015, les commissions de paiement rattachées à cette carte ont chuté de 30%. Un manque à gagner que 66% des banques ont décidé de récupérer, en rehaussant la cotisation. Au point que la barre des 40 euros par an à déboursier n'est plus très loin.

↑ Les plus fortes hausses sur un an <sup>(1)</sup> (coût 2016)	↓ Les plus fortes baisses sur un an <sup>(1)</sup> (coût 2016)
BANQUE POPULAIRE AQUITAINE CENTRE ATLANTIQUE <b>+15%</b> (46 €)	BFORBANK, HELLO BANK!, FORTUNEO, ING, BOURSORAMA <b>0%</b> (0 €)
BANQUE POPULAIRE PROVENÇALE ET CORSE <b>+15%</b> (45 €)	MONABANQ <b>0%</b> (24 €)
HSBC <b>+11%</b> (42 €)	CRÉDIT COOPÉRATIF, AXA ET 10 BANQUES DU CRÉDIT MUTUEL <sup>(3)</sup> <b>0%</b> (37 €)
LA MOYENNE NATIONALE <sup>(2)</sup> : <b>+3,10% (39,80 EUROS)</b>	

### CARTE À DÉBIT DIFFÉRÉ UNE TRÈS BONNE AFFAIRE POUR VOTRE BANQUIER

Vingt-quatre banques de notre panel ont abaissé le coût de cette carte, pour un même nombre l'ayant augmenté : au final, la cotisation à régler est en quasi-stagnation. Il faut dire que, depuis fin 2015, cette carte rapporte aux banques de juteuses commissions sur les paiements.

↑ Les plus fortes hausses sur un an <sup>(1)</sup> (coût 2016)	↓ Les plus fortes baisses sur un an <sup>(1)</sup> (coût 2016)
GROUPAMA BANQUE <b>+4%</b> (48 €)	CAISSE D'ÉPARGNE AUVERGNE LIMOUSIN <b>-13%</b> (39 €)
CRÉDIT AGRICOLE LOIRE HAUTE-LOIRE <b>+4%</b> (46,50 €)	CAISSE D'ÉPARGNE LORRAINE CHAMP-ARDENNE <b>-13%</b> (40 €)
LCL, E.LCL <b>+3%</b> (48 €)	CRÉDIT AGRICOLE CENTRE EST <b>-9%</b> (43 €)
LA MOYENNE NATIONALE <sup>(2)</sup> : <b>-0,22% (44,20 EUROS)</b>	

(1) Evolution du tarif entre le 1<sup>er</sup> avril 2015 et le 1<sup>er</sup> avril 2016. (2) Moyenne pondérée selon la part de marché des banques. (3) Crédits mutuels Centre, Centre Est Europe, Dauphiné Vivarais, Ile-de-France,



renchérissant de 8,5% (de 41 à 44,50 euros) le débit immédiat. Car ce que votre banquier ne vous dit pas, c'est que, depuis fin 2015 et l'adoption d'une directive européenne, les paiements effectués via une carte à débit différé lui rapportent 50% de commissions interbancaires de plus que ceux issus d'une carte à débit immédiat. Pas étonnant dès lors qu'il vous oriente vers le rectangle de plastique le plus rentable pour lui! Si ces pratiques vous énervent, la solution est simple: opter pour une banque en ligne. Dans leur immense majorité (Monabanq faisant souvent figure d'exception), celles-ci ont adopté une politique de frais zéro. C'est le cas, par exemple, pour les fameuses commissions d'intervention, comme pour les cartes de paiement. A condition toutefois de respecter certains critères. C'est ainsi qu'ING Direct et Fortuneo n'offrent la carte qu'aux clients gagnant au moins 1 200 euros par mois, ou disposant d'au moins 5 000 euros de dépôts (seuils respectivement abaissés à 1 000 euros et 2 500 euros chez Boursorama). Initiative à signaler: pour élargir sa clientèle à ceux n'entrant pas dans un tel moule, ING Direct lancera en juin un compte payant, associé à une carte bancaire Gold. Pour un coût annoncé de 5 euros par mois, soit 50% de moins que la moyenne du secteur. 



GERARD CAMBON POUR CAPITAL

“Gare au coût de la carte à débit immédiat, **en hausse dans la plupart des banques**”

GUILLAUME CLAVEL, président de Panorabanques

### COMMISSION D'INTERVENTION UN PLAFOND PRESQUE PARTOUT ATTEINT

Cette année, cinq banques ont augmenté ce tarif. Du coup, seuls La Banque postale, à 6,60 euros, et le Crédit mutuel Maine-Anjou Basse-Normandie, à 7,60 euros, ne coltent pas au plafond des 8 euros. Aux côtés de cinq banques en ligne, qui ne facturent, elles, aucuns frais de forçage.

↑ Les plus fortes hausses sur un an <sup>(1)</sup> (coût 2016)		↓ Les plus fortes baisses sur un an <sup>(1)</sup> (coût 2016)	
BARCLAYS	<b>+100%</b> (8 €)	BFORBANK, BOURSORAMA, FORTUNEO, HELLO BANK!, ING	<b>0%</b> (0 €)
CRÉDITS AGRICOLES ATL. VENDEE, BRIE PICARDIE, NORMANDIE SEINE	<b>+1%</b> (8 €)	LA BANQUE POSTALE	<b>0%</b> (6,60 €)
CRÉDIT MUTUEL MAINE-ANJOU BASSE-NORMANDIE	<b>+1%</b> (7,6 €)	CRÉDIT COOPÉRATIF	<b>0%</b> (7 €)

LA MOYENNE NATIONALE<sup>(2)</sup>: **+0,13% (7,61 EUROS)**

### VIREMENT EN AGENCE TOUJOURS EN HAUSSE, POUR DISSUADER LE CLIENT

Seules trois banques ont abaissé le coût du service, contre une quarantaine d'autres qui l'ont augmenté, histoire d'inciter le client à aller sur le Web plutôt qu'en agence. Parmi ces dernières, de nombreuses caisses du Crédit agricole, ainsi que des Banques populaires.

↑ Les plus fortes hausses sur un an <sup>(1)</sup> (coût 2016)		↓ Les plus fortes baisses sur un an <sup>(1)</sup> (coût 2016)	
BANQUE POPULAIRE MASSIF CENTRAL	<b>+100%</b> (1 €)	BANQUE POPULAIRE ALSACE LORRAINE CHAMPAGNE	<b>-11%</b> (3,80 €)
BANQUE POPULAIRE DES ALPES	<b>+20%</b> (4,50 €)	CRÉDIT AGRICOLE CENTRE FRANCE	<b>-5%</b> (3,70 €)
BANQUE POPULAIRE AQUITAINE CENTRE ATLANTIQUE	<b>+11%</b> (4 €)	CRÉDIT AGRICOLE DES SAVOIE	<b>-2%</b> (4 €)

LA MOYENNE NATIONALE<sup>(2)</sup>: **+0,56% (3,53 EUROS)**

Loire-Atlantique Centre Ouest, Méditerranée, Midi-Atlantique, Normandie, Savoie Mont-Blanc, Sud-Est.

## ASSURANCES DE PRÊT IMMOBILIER CHÈRES, ET SOUVENT

Les assurances emprunteur, dont les tarifs varient souvent de 50%, sont très rentables pour

**A**vouons-le, c'est plutôt tentant. Alors que la chute des taux d'intérêt ne cesse de rogner la marge qu'ils réalisent sur leurs prêts immobiliers, les banquiers ont semble-t-il trouvé l'astuce pour se rattraper. Il leur suffit de vendre à prix d'or l'assurance décès-invalidité maison, que 85% de leurs clients souscrivent les yeux fermés. Pas étonnant dès lors que la note flambe, comme le montre notre comparatif exclusif réalisé par le cabinet BAO France. Il en coûtera ainsi jusqu'à 82 500 euros à notre couple de cadres dirigeants, empruntant 500 000 euros sur quinze ans, si jamais il choisit La Banque postale. Pour les profils considérés comme risqués par ces banquiers, l'assurance pourra même coûter plus cher que le crédit lui-même ! C'est par exemple le cas dans trois établissements sur les huit de notre panel, pour un couple de retraités censés rembourser un total de 11 000 euros d'intérêts. « Pour ce type de client, le choix du prêteur doit d'abord découler du coût de l'assurance plutôt que du taux nominal », prévient Isabelle Tourniaire, de BAO France.

**ET SI ENCORE**, à ces prix-là, la qualité du contrat suivait. Mais c'est souvent l'inverse, comme le montre notre tableau, où chaque assurance a été passée à l'aune des treize critères établis depuis 2015 par le Comité consultatif du secteur financier (CCSF), afin d'en faciliter la comparaison. Avec seulement deux de ces paramètres à leur valeur maximale, la Caisse d'épargne présente ainsi les pires garanties. En cas de sinistre, elle se contentera par exemple de combler l'éventuelle perte de revenus, là où d'autres polices prendront en charge la totalité de la mensualité de crédit.

Voilà qui n'empêche pas la banque d'être la plus chère pour deux de nos quatre profils. Le Crédit mutuel, lui, sert des garanties presque aussi décevantes, mais ses tarifs ont au moins le mérite d'être en rapport, au plancher pour deux de nos profils (jeunes et retraités). A ce compte, mieux vaudra opter pour BNP Paribas, qui propose un contrat d'excellente facture et à prix cassé pour les 35 à 45 ans. Le Crédit agricole est

une bonne alternative, surtout pour les retraités, mal accueillis chez BNP Paribas. Ces deux contrats vous couvriront bien, notamment en cas d'affections dorsales ou de mi-temps thérapeutique.

**SACHEZ AUSSI** qu'il est possible de négocier jusqu'à 30% de remise sur ces tarifs. Votre banquier sera d'autant plus enclin à céder que votre durée d'emprunt sera courte.

«Le coût de l'assurance dépasse parfois celui des intérêts du crédit»

ISABELLE TOURNIAIRE, responsable des études de BAO France



GUILLAUME ATGER POUR CAPITAL



# PEU PROTECTRICES

les banques. Notre comparatif détaillé des coûts et de la qualité des garanties.

S'il refuse, mettez alors à profit la loi Hamon, qui autorise à changer d'assureur dans l'année suivant la souscription du crédit, du moment que le nouveau contrat est aussi protecteur que l'ancien. Pour ce faire, mieux vaudra solliciter un courtier, comme Empruntis, Cafpi, Credixia ou encore Meilleurtaux, capables de comparer les offres de la concurrence. Nombreux sont en effet les assureurs indépendants, tels qu'Allianz, April, la Macif, la Maif ou Maaf, à être compétitifs.

Selon les calculs établis par BAO France, la prime totale moyenne chez ces spécialistes s'élèvera à 1 200 euros pour notre jeune emprunteur. Soit de 60 à 80% de moins que les offres bancaires.

**ÉCONOMIES EN VUE** aussi pour le couple de trentenaires (12 500 euros de prime, soit de 50 à 70% de moins) et les cadres dirigeants de 45 ans (38 300 euros, soit 30 à 50% moins cher que chez une banque). Même notre couple de retraités pourra y

gagner, en réglant pour 13 500 euros de prime (- 30 à - 40%). Vous avez souscrit votre prêt depuis plus d'un an ? Vous n'entrez plus dans le cadre de la loi Hamon, et il y a alors une forte probabilité que votre banquier refuse tout changement. Libre à vous alors de saisir un juge... Mais sachez que la jurisprudence, fluctuante, a récemment pris une tournure défavorable, en remettant en cause la possibilité de résilier l'assurance des prêts souscrits avant le 24 juillet 2014. Ⓢ

## NOTRE COMPARATIF DES ASSURANCES EMPRUNTEUR DE HUIT GRANDES BANQUES

TAUX <sup>(1)</sup> (ET COÛT TOTAL <sup>(2)</sup> ) DE L'ASSURANCE EMPRUNTEUR POUR...					
Banque	... un jeune <sup>(3)</sup>	... un couple de cadres <sup>(4)</sup>	... un couple de cadres dirigeants <sup>(5)</sup>	... un couple de retraités <sup>(6)</sup>	L'avis de Capital
<b>LES CONTRATS AUX GARANTIES DE BONNE QUALITÉ<sup>(7)</sup></b>					
BNP PARIBAS	<b>0,36%</b> (3 000 €)	<b>1,03%</b> (24 000 €)	<b>1,40%</b> (58 500 €)	<b>2,54%</b> (21 000 €)	Le meilleur rapport qualité-prix, sauf pour les retraités. Seul bémol: l'absence de couverture de l'invalidité partielle.
CRÉDIT AGRICOLE (CENTRE EST)	<b>0,38%</b> (3 188 €)	<b>1,21%</b> (28 560 €)	<b>1,58%</b> (66 300 €)	<b>1,15%</b> (9 300 €)	L'assurance jouera même si l'emprunteur est sans emploi lors du sinistre. Mais la garantie décès prend fin après 70 ans.
LA BANQUE POSTALE	<b>0,45%</b> (3 750 €)	<b>1,29%</b> (30 400 €)	<b>1,95%</b> (82 500 €)	<b>1,44%</b> (11 700 €)	Cher, notamment pour les emprunteurs proches de la cinquantaine. Pas de garantie en cas de mi-temps thérapeutique.
<b>LES CONTRATS AUX GARANTIES DE QUALITÉ MOYENNE<sup>(8)</sup></b>					
LCL	<b>0,43%</b> (3 600 €)	<b>1,36%</b> (32 000 €)	<b>1,43%</b> (60 000 €)	<b>2,28%</b> (18 750 €)	Déconseillé aux retraités. Un contrat qui ne couvre pas l'incapacité des emprunteurs sans emploi au moment du sinistre.
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	<b>0,44%</b> (3 690 €)	<b>1,18%</b> (27 840 €)	<b>1,61%</b> (67 500 €)	<b>0,94%</b> (7 560 €)	Le contrat le moins cher pour les retraités, mais qui exclut de sa garantie tout pépin de santé précédemment survenu.
<b>LES CONTRATS AUX GARANTIES INSUFFISANTES<sup>(9)</sup></b>					
CRÉDIT MUTUEL CIC (CENTRE EST EUROPE)	<b>0,34%</b> (2 800 €)	<b>1,38%</b> (32 640 €)	<b>1,67%</b> (70 200 €)	<b>0,94%</b> (7 560 €)	Ce contrat réduit sa garantie à 50% en cas de chômage et impose six mois de franchise pour les problèmes dorsaux.
BANQUE POPULAIRE (VAL DE FRANCE)	<b>0,47%</b> (3 900 €)	<b>1,22%</b> (28 800 €)	<b>1,71%</b> (72 000 €)	<b>1,11%</b> (9 000 €)	Contrat cher, et peu protecteur: il ne couvre ni les mi-temps thérapeutiques, ni même les invalidités partielles.
CAISSE D'ÉPARGNE	<b>0,49%</b> (4 140 €)	<b>1,42%</b> (33 600 €)	<b>1,50%</b> (63 000 €)	<b>1,15%</b> (9 300 €)	A éviter: les garanties, plus que décevantes, sont facturées à prix d'or, notamment pour les clients de moins de 35 ans.

(1) Taux annuel effectif de l'assurance, dans le cas de non-fumeurs. (2) Cumul des cotisations sur la durée totale du prêt. (3) Célibataire de 25 ans, revenus de 26 000 € par an. Achat à Grenoble d'un 2 pièces de 110 000 € (apport de 10 000 €). Crédit de 100 000 € à 2% sur 15 ans, assurance à 100%. (4) Couple de 36 ans, 2 enfants, revenus 70 000 € par an. Lyon, 4 pièces de 350 000 € (apport: 150 000 €). Crédit de 200 000 € à 2% sur 20 ans, assurance à 100% chacun. (5) Couple de 46 ans, 3 enfants, revenus de 145 000 € par an. Vincennes, maison de 1 million d'euros (apport 0,5 million). Crédit de 500 000 € à 1,5% sur 15 ans, assurance à 100% chacun. (6) Couple de retraités, revenus de 66 000 € par an. Nice, 3 pièces (apport: 450 000 €). Crédit de 150 000 € à 1,5% sur 10 ans, assurance 50% chacun, garantie décès seul. (7) 10 à 11 critères à leur valeur maximale sur les 13 définis par le CCSP et inclus dans la notice d'information obligatoire. Les banques sont classées selon la qualité de leurs contrats. (8) 8 critères sur 13 à leur valeur maximale (protection santé insuffisante). (9) Seulement 2 à 5 critères sur 13 à leur valeur maximale (protection santé et perte de revenus insuffisantes).

# Palmarès 2016 des banques

## CLASSEMENT GÉNÉRAL 110 ÉTABLISSEMENTS PASSÉS AU CRIBLE

Selon votre profil de client, découvrez ce que votre banquier vous aura coûté en frais, commissions et pénalités diverses. Et combien économiser en allant voir ailleurs.

**D**e 22 euros pour un jeune ouvrant son compte au Crédit agricole Ile-et-Vilaine à 552 euros pour un chef d'entreprise, fidèle du Crédit du Nord ou de la Société marseillaise de crédit... Tels sont les extrêmes de notre palmarès exclusif, où, avec l'aide de notre partenaire comparateur Panorabank, nous avons calculé, pour sept types de clients, le coût d'utilisation annuel des services de votre banque, en tenant compte des opérations courantes, mais aussi des incidents de découvert ou des

retraits effectués hors zone euro. Vous y découvrirez à quel rang se classe votre établissement, et si vous avez intérêt à souscrire (ou à résilier...) le forfait suggéré par votre conseiller. Car ce type d'offres groupées peut être très rentable (il fait réaliser jusqu'à 60% d'économies au jeune client du Crédit mutuel Océan) comme ruineux (il alourdit la facture d'un même jeune de... 167% à la Caisse d'épargne Loire Drôme Ardèche). Libre à vous, sinon, de passer à la concurrence, les banques en ligne occupant, comme les années précédentes, les premières places du podium. ☺

### NOTRE MÉTHODE DE CALCUL

Pour bâtir ce palmarès, Panorabank a calculé, à partir des tarifs en vigueur au 1<sup>er</sup> avril 2016, le coût d'utilisation du compte pour un client utilisant les services à la carte ou via un forfait. C'est l'offre la moins chère qui a été retenue pour établir le classement.

	Employé	Cadre
Rang occupé par la banque, pour chaque profil, parmi celles disposant d'une offre adaptée.	58 <sup>e</sup> 210 € F. (0%)	32 <sup>e</sup> 139 € C. (+ 31%)
	4 <sup>e</sup> 112 € C. (NP) <sup>(2)</sup>	8 <sup>e</sup> 108 € F. (- 7%)

Ces pictos signalent si le coût annuel correspond à un usage à la carte (C) ou via un forfait (F).

Coût annuel du compte. Il s'agit du meilleur choix entre l'utilisation à la carte ou la souscription d'un forfait.

Surcoût ou économie générés par la souscription d'un forfait, par rapport à l'usage à la carte.

ILLUSTRATIONS : FREDERIC REBENA POUR CAPITAL

### CE QUE COÛTE UN COMPTE À L'ANNÉE, POUR NOS SEPT CLIENTS TYPES

Banque	Jeune (22 ans)	Employé	Cadre	Commerçant	Cadre supérieur	Chef d'entreprise	Retraité
AGENCE DIRECTE (SOCIÉTÉ GÉNÉRALE)	37 <sup>e</sup> 51 € C. (+ 54%)	58 <sup>e</sup> 210 € F. (0%)	32 <sup>e</sup> 139 € C. (+ 31%)	52 <sup>e</sup> 227 € C. (+ 25%)	45 <sup>e</sup> 240 € C. (+ 23%)	73 <sup>e</sup> 432 € C. (+ 9%)	- NP <sup>(1)</sup>
ALLIANZ BANQUE	37 <sup>e</sup> 51 € C. (NP) <sup>(2)</sup>	4 <sup>e</sup> 112 € C. (NP) <sup>(2)</sup>	8 <sup>e</sup> 108 € C. (NP) <sup>(2)</sup>	8 <sup>e</sup> 149 € C. (NP) <sup>(2)</sup>	8 <sup>e</sup> 168 € C. (NP) <sup>(2)</sup>	- NP <sup>(3)</sup>	- NP <sup>(1)</sup>
AXA BANQUE	65 <sup>e</sup> 68 € C. (+ 69%)	17 <sup>e</sup> 152 € C. (+ 25%)	7 <sup>e</sup> 104 € C. (+ 35%)	6 <sup>e</sup> 88 € C. (+ 65%)	6 <sup>e</sup> 103 € C. (+ 56%)	- NP <sup>(3)</sup>	- NP <sup>(1)</sup>
BANQUE PALATINE	102 <sup>e</sup> 140 € C. (NP) <sup>(2)</sup>	108 <sup>e</sup> 282 € C. (NP) <sup>(2)</sup>	109 <sup>e</sup> 212 € C. (NP) <sup>(2)</sup>	110 <sup>e</sup> 314 € C. (NP) <sup>(2)</sup>	109 <sup>e</sup> 320 € C. (NP) <sup>(2)</sup>	98 <sup>e</sup> 523 € C. (NP) <sup>(2)</sup>	98 <sup>e</sup> 235 € C. (NP) <sup>(2)</sup>
BANQUE POP. ALSACE-LORRAINE CHAMPAGNE	98 <sup>e</sup> 110 € F. (- 16%)	104 <sup>e</sup> 249 € C. (+ 8%)	60 <sup>e</sup> 159 € C. (+ 12%)	80 <sup>e</sup> 254 € C. (+ 5%)	73 <sup>e</sup> 257 € C. (+ 5%)	92 <sup>e</sup> 467 € C. (+ 1%)	8 <sup>e</sup> 131 € C. (+ 38%)
BANQUE POP. AQUITAINE CENTRE ATLANTIQUE	97 <sup>e</sup> 105 € F. (- 8%)	70 <sup>e</sup> 219 € F. (- 11%)	47 <sup>e</sup> 149 € F. (- 15%)	62 <sup>e</sup> 240 € F. (- 10%)	52 <sup>e</sup> 245 € F. (- 10%)	81 <sup>e</sup> 437 € F. (0%)	85 <sup>e</sup> 177 € F. (- 2%)
BANQUE POPULAIRE ATLANTIQUE	101 <sup>e</sup> 117 € F. (- 14%)	47 <sup>e</sup> 200 € C. (+ 1%)	100 <sup>e</sup> 184 € C. (+ 1%)	76 <sup>e</sup> 251 € F. (- 3%)	81 <sup>e</sup> 267 € F. (- 3%)	73 <sup>e</sup> 432 € F. (- 8%)	25 <sup>e</sup> 145 € F. (- 2%)
BANQUE POP. BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ	98 <sup>e</sup> 110 € C. (+ 15%)	44 <sup>e</sup> 196 € C. (+ 8%)	100 <sup>e</sup> 184 € C. (+ 8%)	70 <sup>e</sup> 246 € C. (+ 4%)	81 <sup>e</sup> 267 € C. (+ 4%)	95 <sup>e</sup> 471 € F. (0%)	65 <sup>e</sup> 164 € C. (+ 21%)
BANQUE POPULAIRE CÔTE D'AZUR	24 <sup>e</sup> 46 € F. (- 58%)	22 <sup>e</sup> 164 € F. (- 3%)	57 <sup>e</sup> 155 € F. (- 4%)	42 <sup>e</sup> 220 € F. (- 2%)	51 <sup>e</sup> 244 € F. (- 2%)	54 <sup>e</sup> 411 € F. (- 1%)	76 <sup>e</sup> 170 € F. (- 3%)
BANQUE POPULAIRE DE L'OUEST	4 <sup>e</sup> 33 € C. (+ 39%)	42 <sup>e</sup> 195 € F. (- 2%)	96 <sup>e</sup> 177 € F. (- 2%)	56 <sup>e</sup> 229 € F. (- 2%)	56 <sup>e</sup> 248 € F. (- 2%)	79 <sup>e</sup> 435 € F. (- 1%)	48 <sup>e</sup> 158 € F. (- 3%)

(1) Non pertinent, notre retraité ne gérant pas son compte sur Internet. (2) Non pertinent, la banque ne proposant pas de forfaits de services. (3) Non pertinent, la banque ne proposant pas de carte bancaire de prestige.



**FACTURE STABLE** Pour le jeune client chez Axa Banque, la note n'a pas varié en un an, à 68 euros, à condition qu'il utilise les services à la carte, et sans souscrire de forfait, mal conçu.



## → CE QUE COÛTE UN COMPTE À L'ANNÉE, POUR NOS SEPT CLIENTS TYPES

Banque	Jeune (22 ans)	Employé	Cadre	Commerçant	Cadre supérieur	Chef d'entreprise	Retraité
BANQUE POPULAIRE DES ALPES	100 <sup>e</sup> 111 € C. (+ 16%)	21 <sup>e</sup> 162 € C. (+ 9%)	47 <sup>e</sup> 149 € C. (+ 10%)	52 <sup>e</sup> 227 € C. (+ 4%)	58 <sup>e</sup> 249 € C. (+ 4%)	92 <sup>e</sup> 467 € C. (NP) <sup>(1)</sup>	88 <sup>e</sup> 179 € C. (+ 4%)
BANQUE POPULAIRE DU NORD	96 <sup>e</sup> 103 € C. (NP) <sup>(2)</sup>	90 <sup>e</sup> 228 € C. (+ 1%)	102 <sup>e</sup> 185 € C. (+ 1%)	91 <sup>e</sup> 266 € F. (0%)	91 <sup>e</sup> 278 € F. (0%)	84 <sup>e</sup> 442 € F. (0%)	79 <sup>e</sup> 173 € C. (+ 1%)
BANQUE POPULAIRE DU SUD	92 <sup>e</sup> 98 € F. (- 17%)	25 <sup>e</sup> 173 € F. (- 18%)	57 <sup>e</sup> 155 € F. (- 19%)	46 <sup>e</sup> 221 € F. (- 15%)	45 <sup>e</sup> 240 € F. (- 13%)	80 <sup>e</sup> 436 € F. (- 8%)	78 <sup>e</sup> 172 € F. (0%)
BANQUE POPULAIRE LOIRE ET LYONNAIS	32 <sup>e</sup> 48 € F. (- 32%)	12 <sup>e</sup> 145 € F. (- 16%)	87 <sup>e</sup> 168 € C. (+ 2%)	42 <sup>e</sup> 220 € F. (- 7%)	70 <sup>e</sup> 256 € F. (- 3%)	72 <sup>e</sup> 429 € F. (- 2%)	48 <sup>e</sup> 158 € C. (+ 15%)
BANQUE POPULAIRE MASSIF CENTRAL	93 <sup>e</sup> 99 € C. (NP) <sup>(2)</sup>	28 <sup>e</sup> 178 € F. (- 2%)	76 <sup>e</sup> 163 € F. (- 2%)	34 <sup>e</sup> 211 € F. (- 2%)	31 <sup>e</sup> 226 € F. (- 2%)	70 <sup>e</sup> 428 € F. (- 1%)	13 <sup>e</sup> 138 € F. (- 3%)
BANQUE POPULAIRE OCCITANE	26 <sup>e</sup> 47 € C. (+ 21%)	41 <sup>e</sup> 194 € F. (- 3%)	103 <sup>e</sup> 187 € F. (- 3%)	57 <sup>e</sup> 232 € F. (- 5%)	69 <sup>e</sup> 255 € F. (- 5%)	49 <sup>e</sup> 409 € F. (- 7%)	39 <sup>e</sup> 151 € F. (- 7%)
BANQUE POP. PROVENÇALE ET CORSE	66 <sup>e</sup> 69 € F. (- 32%)	38 <sup>e</sup> 192 € C. (+ 9%)	96 <sup>e</sup> 177 € C. (+ 10%)	62 <sup>e</sup> 240 € C. (+ 5%)	75 <sup>e</sup> 262 € C. (+ 5%)	96 <sup>e</sup> 479 € C. (+ 1%)	10 <sup>e</sup> 133 € C. (+ 33%)
BANQUE POPULAIRE RIVES DE PARIS	87 <sup>e</sup> 88 € C. (+ 9%)	16 <sup>e</sup> 149 € C. (+ 24%)	39 <sup>e</sup> 142 € C. (+ 23%)	15 <sup>e</sup> 191 € C. (+ 14%)	24 <sup>e</sup> 219 € C. (+ 12%)	92 <sup>e</sup> 467 € C. (+ 1%)	17 <sup>e</sup> 140 € C. (+ 20%)
BANQUE POPULAIRE VAL DE FRANCE	86 <sup>e</sup> 87 € F. (- 16%)	85 <sup>e</sup> 225 € C. (+ 6%)	91 <sup>e</sup> 173 € C. (+ 7%)	79 <sup>e</sup> 253 € C. (+ 5%)	76 <sup>e</sup> 264 € C. (+ 4%)	89 <sup>e</sup> 456 € C. (+ 2%)	75 <sup>e</sup> 169 € C. (+ 8%)
BARCLAYS	60 <sup>e</sup> 63 € C. (NP) <sup>(2)</sup>	106 <sup>e</sup> 253 € C. (+ 15%)	108 <sup>e</sup> 196 € C. (+ 16%)	109 <sup>e</sup> 289 € C. (+ 5%)	110 <sup>e</sup> 322 € C. (+ 2%)	97 <sup>e</sup> 518 € F. (- 2%)	97 <sup>e</sup> 212 € F. (0%)
BFORBANK	- Refus	- Refus	2 <sup>e</sup> 52 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	1 <sup>er</sup> 39 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	2 <sup>e</sup> 67 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	4 <sup>e</sup> 275 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	- NP <sup>(4)</sup>
BNP PARIBAS	51 <sup>e</sup> 60 € F. (- 7%)	107 <sup>e</sup> 267 € F. (0%)	107 <sup>e</sup> 195 € F. (0%)	104 <sup>e</sup> 280 € C. (+ 2%)	105 <sup>e</sup> 295 € C. (+ 1%)	82 <sup>e</sup> 441 € F. (- 4%)	91 <sup>e</sup> 184 € C. (+ 4%)
BOURSORAMA BANQUE	- Refus	1 <sup>er</sup> 29 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	1 <sup>er</sup> 42 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	1 <sup>er</sup> 39 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	1 <sup>er</sup> 52 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	- NP <sup>(5)</sup>	- NP <sup>(4)</sup>
BPE (BANQUE PRIVÉE EUROPÉENNE)	81 <sup>e</sup> 75 € F. (- 42%)	109 <sup>e</sup> 285 € F. (0%)	110 <sup>e</sup> 213 € F. (0%)	82 <sup>e</sup> 256 € F. (0%)	74 <sup>e</sup> 259 € F. (0%)	26 <sup>e</sup> 381 € F. (- 11%)	96 <sup>e</sup> 207 € C. (+ 5%)
BRED BANQUE POPULAIRE	103 <sup>e</sup> 142 € C. (NP) <sup>(2)</sup>	85 <sup>e</sup> 225 € C. (+ 2%)	98 <sup>e</sup> 178 € C. (+ 2%)	103 <sup>e</sup> 279 € C. (NP) <sup>(6)</sup>	96 <sup>e</sup> 285 € F. (- 1%)	91 <sup>e</sup> 466 € F. (0%)	68 <sup>e</sup> 165 € C. (+ 10%)
CAISSE D'ÉPARGNE ALSACE	34 <sup>e</sup> 49 € C. (NP) <sup>(2)</sup>	30 <sup>e</sup> 180 € C. (+ 9%)	76 <sup>e</sup> 163 € C. (+ 12%)	77 <sup>e</sup> 252 € F. (0%)	86 <sup>e</sup> 270 € F. (0%)	64 <sup>e</sup> 419 € C. (+ 7%)	48 <sup>e</sup> 158 € C. (+ 18%)
CAISSE D'ÉPARGNE AQUITAINE POITOU-CHARENTES	58 <sup>e</sup> 62 € C. (+ 29%)	67 <sup>e</sup> 216 € C. (+ 10%)	84 <sup>e</sup> 167 € C. (+ 8%)	72 <sup>e</sup> 247 € C. (+ 2%)	67 <sup>e</sup> 254 € C. (+ 2%)	52 <sup>e</sup> 410 € C. (+ 10%)	65 <sup>e</sup> 164 € C. (+ 13%)
CAISSE D'ÉPARGNE AUVERGNE ET LIMOUSIN	80 <sup>e</sup> 72 € C. (+ 8%)	55 <sup>e</sup> 206 € C. (+ 16%)	76 <sup>e</sup> 163 € C. (+ 20%)	77 <sup>e</sup> 252 € C. (+ 8%)	78 <sup>e</sup> 265 € C. (+ 8%)	66 <sup>e</sup> 425 € C. (+ 10%)	63 <sup>e</sup> 161 € C. (+ 22%)
CAISSE D'ÉPARGNE BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ	62 <sup>e</sup> 64 € C. (+ 18%)	35 <sup>e</sup> 191 € C. (+ 16%)	83 <sup>e</sup> 166 € C. (+ 19%)	86 <sup>e</sup> 261 € C. (+ 6%)	93 <sup>e</sup> 280 € C. (+ 6%)	70 <sup>e</sup> 428 € C. (+ 10%)	79 <sup>e</sup> 173 € C. (+ 12%)
CAISSE D'ÉPARGNE BRETAGNE PAYS-DE-LOIRE	32 <sup>e</sup> 48 € C. (+ 68%)	94 <sup>e</sup> 234 € C. (+ 9%)	88 <sup>e</sup> 169 € C. (+ 13%)	94 <sup>e</sup> 272 € C. (+ 3%)	89 <sup>e</sup> 276 € C. (+ 3%)	52 <sup>e</sup> 410 € C. (+ 4%)	83 <sup>e</sup> 175 € C. (+ 13%)
CAISSE D'ÉPARGNE COTE D'AZUR	89 <sup>e</sup> 89 € C. (+ 5%)	91 <sup>e</sup> 231 € C. (+ 13%)	88 <sup>e</sup> 169 € C. (+ 17%)	93 <sup>e</sup> 271 € C. (+ 5%)	87 <sup>e</sup> 274 € C. (+ 5%)	60 <sup>e</sup> 416 € C. (+ 8%)	82 <sup>e</sup> 174 € C. (+ 17%)
CAISSE D'ÉPARGNE ÎLE-DE-FRANCE	56 <sup>e</sup> 61 € C. (+ 22%)	69 <sup>e</sup> 218 € C. (+ 5%)	72 <sup>e</sup> 162 € C. (+ 8%)	74 <sup>e</sup> 248 € C. (+ 1%)	66 <sup>e</sup> 253 € C. (+ 1%)	48 <sup>e</sup> 408 € C. (+ 1%)	72 <sup>e</sup> 167 € C. (+ 8%)
CAISSE D'ÉPARGNE LANGUEDOC-ROUSSILLON	37 <sup>e</sup> 51 € C. (+ 66%)	88 <sup>e</sup> 226 € C. (+ 15%)	95 <sup>e</sup> 174 € C. (+ 20%)	90 <sup>e</sup> 264 € F. (0%)	88 <sup>e</sup> 275 € F. (0%)	69 <sup>e</sup> 427 € C. (+ 6%)	68 <sup>e</sup> 165 € C. (+ 18%)
CAISSE D'ÉPARGNE LOIRE-CENTRE	37 <sup>e</sup> 51 € C. (+ 60%)	80 <sup>e</sup> 222 € C. (+ 16%)	80 <sup>e</sup> 164 € C. (+ 18%)	72 <sup>e</sup> 247 € C. (+ 5%)	64 <sup>e</sup> 252 € C. (+ 5%)	54 <sup>e</sup> 411 € C. (+ 7%)	73 <sup>e</sup> 168 € C. (+ 16%)
CAISSE D'ÉPARGNE LOIRE-DROME-ARDECHE	24 <sup>e</sup> 46 € C. (+ 167%)	35 <sup>e</sup> 191 € C. (+ 17%)	72 <sup>e</sup> 162 € C. (+ 17%)	69 <sup>e</sup> 244 € C. (+ 3%)	67 <sup>e</sup> 254 € C. (+ 3%)	31 <sup>e</sup> 387 € C. (+ 11%)	48 <sup>e</sup> 158 € C. (+ 23%)



### UN FORFAIT PRESQUE RENTABLE

Chez BNP Paribas, le forfait n'alourdit la facture du cadre supérieur que de 1%. Il faut dire que le coût d'utilisation à la carte a bondi de 11% en un an, à cause, entre autres, de la création de frais de tenue de compte.

(1) Non pertinent, la banque ne proposant pas de forfait incluant la carte bancaire de prestige. (2) Non pertinent, la banque ne proposant pas de forfait incluant une carte de paiement à autorisation systématique. (3) Non pertinent, la banque ne proposant pas de forfaits de services. (4) Non pertinent, notre retraité ne gérant pas son compte sur Internet. (5) Non pertinent, la banque ne proposant pas de carte bancaire de prestige. (6) Non pertinent, pour les nouveaux clients, le forfait n'inclut pas de carte à débit immédiat.

# Palmarès 2016 des banques

## → CE QUE COÛTE UN COMPTE À L'ANNÉE, POUR NOS SEPT CLIENTS TYPES

Banque	Jeune (22 ans)	Employé	Cadre	Commerçant	Cadre supérieur	Chef d'entreprise	Retraité
CAISSE D'ÉPARGNE LORRAINE CHAMPAGNE-ARDENNE	56 <sup>e</sup> 61 € C. (+ 27%)	60 <sup>e</sup> 212 € C. (+ 13%)	72 <sup>e</sup> 162 € C. (+ 17%)	84 <sup>e</sup> 260 € C. (+ 5%)	78 <sup>e</sup> 265 € C. (+ 4%)	36 <sup>e</sup> 403 € C. (+ 9%)	93 <sup>e</sup> 185 € C. (+ 9%)
CAISSE D'ÉPARGNE MIDI-PYRÉNÉES	51 <sup>e</sup> 60 € C. (+ 20%)	65 <sup>e</sup> 215 € C. (+ 11%)	90 <sup>e</sup> 170 € C. (+ 12%)	84 <sup>e</sup> 260 € C. (+ 7%)	92 <sup>e</sup> 279 € C. (+ 7%)	73 <sup>e</sup> 432 € C. (+ 10%)	65 <sup>e</sup> 164 € C. (+ 21%)
CAISSE D'ÉPARGNE NORD FRANCE EUROPE	36 <sup>e</sup> 50 € C. (+ 64%)	83 <sup>e</sup> 223 € C. (+ 16%)	63 <sup>e</sup> 161 € C. (+ 22%)	89 <sup>e</sup> 263 € C. (+ 7%)	84 <sup>e</sup> 268 € C. (+ 7%)	58 <sup>e</sup> 414 € C. (+ 9%)	70 <sup>e</sup> 166 € C. (+ 21%)
CAISSE D'ÉPARGNE NORMANDIE	51 <sup>e</sup> 60 € F. (- 7%)	49 <sup>e</sup> 202 € C. (+ 13%)	91 <sup>e</sup> 173 € C. (+ 16%)	86 <sup>e</sup> 261 € C. (+ 3%)	93 <sup>e</sup> 280 € C. (+ 3%)	73 <sup>e</sup> 432 € C. (+ 8%)	84 <sup>e</sup> 176 € C. (+ 13%)
CAISSE D'ÉPARGNE PICARDIE	20 <sup>e</sup> 44 € C. (+ 70%)	42 <sup>e</sup> 195 € C. (+ 17%)	76 <sup>e</sup> 163 € C. (+ 20%)	75 <sup>e</sup> 249 € C. (+ 10%)	76 <sup>e</sup> 264 € C. (+ 9%)	49 <sup>e</sup> 409 € C. (+ 10%)	64 <sup>e</sup> 163 € C. (+ 23%)
CAISSE D'ÉPARGNE PROVENCE ALPES CORSE	93 <sup>e</sup> 99 € C. (NP) <sup>(1)</sup>	85 <sup>e</sup> 225 € C. (+ 13%)	80 <sup>e</sup> 164 € C. (+ 18%)	88 <sup>e</sup> 262 € C. (+ 7%)	85 <sup>e</sup> 269 € C. (+ 7%)	66 <sup>e</sup> 425 € C. (+ 16%)	88 <sup>e</sup> 179 € C. (+ 10%)
CAISSE D'ÉPARGNE RHÔNE-ALPES	60 <sup>e</sup> 63 € C. (+ 28%)	70 <sup>e</sup> 219 € C. (+ 16%)	80 <sup>e</sup> 164 € C. (+ 19%)	83 <sup>e</sup> 258 € C. (+ 7%)	81 <sup>e</sup> 267 € C. (+ 7%)	85 <sup>e</sup> 443 € C. (+ 4%)	47 <sup>e</sup> 157 € C. (+ 21%)
CIC	48 <sup>e</sup> 55 € F. (- 36%)	91 <sup>e</sup> 231 € C. (+ 8%)	99 <sup>e</sup> 182 € C. (+ 7%)	81 <sup>e</sup> 255 € F. (- 6%)	59 <sup>e</sup> 250 € F. (- 14%)	29 <sup>e</sup> 382 € F. (- 2%)	70 <sup>e</sup> 166 € F. (0%)
CRÉDIT AGRICOLE ALPES PROVENCE	63 <sup>e</sup> 65 € F. (- 4%)	94 <sup>e</sup> 234 € C. (+ 4%)	47 <sup>e</sup> 149 € C. (+ 7%)	57 <sup>e</sup> 232 € C. (+ 4%)	43 <sup>e</sup> 237 € C. (+ 4%)	32 <sup>e</sup> 388 € C. (+ 2%)	32 <sup>e</sup> 148 € C. (+ 2%)
CRÉDIT AGRICOLE ALSACE ET VOSGES	4 <sup>e</sup> 33 € F. (- 44%)	94 <sup>e</sup> 234 € F. (- 1%)	47 <sup>e</sup> 149 € F. (- 3%)	32 <sup>e</sup> 209 € F. (- 2%)	52 <sup>e</sup> 245 € F. (- 2%)	66 <sup>e</sup> 425 € F. (0%)	33 <sup>e</sup> 149 € C. (+ 2%)
CRÉDIT AGRICOLE ANJOU ET MAINE	26 <sup>e</sup> 47 € C. (+ 25%)	32 <sup>e</sup> 183 € C. (+ 3%)	28 <sup>e</sup> 137 € C. (+ 5%)	47 <sup>e</sup> 223 € C. (+ 2%)	36 <sup>e</sup> 233 € C. (+ 2%)	49 <sup>e</sup> 409 € C. (+ 1%)	35 <sup>e</sup> 150 € F. (- 3%)
CRÉDIT AGRICOLE AQUITAINE	48 <sup>e</sup> 55 € F. (- 22%)	49 <sup>e</sup> 202 € F. (0%)	16 <sup>e</sup> 134 € F. (0%)	15 <sup>e</sup> 191 € F. (- 7%)	10 <sup>e</sup> 198 € F. (- 7%)	19 <sup>e</sup> 350 € F. (- 15%)	1 <sup>re</sup> 106 € F. (- 18%)
CRÉDIT AGRICOLE ATLANTIQUE VENDEE	7 <sup>e</sup> 35 € C. (+ 28%)	32 <sup>e</sup> 183 € C. (+ 1%)	28 <sup>e</sup> 137 € F. (0%)	21 <sup>e</sup> 200 € F. (- 1%)	32 <sup>e</sup> 228 € F. (- 2%)	30 <sup>e</sup> 383 € F. (- 5%)	15 <sup>e</sup> 139 € F. (- 17%)
CRÉDIT AGRICOLE BRIE PICARDIE	14 <sup>e</sup> 39 € F. (- 30%)	44 <sup>e</sup> 196 € F. (0%)	59 <sup>e</sup> 158 € F. (0%)	19 <sup>e</sup> 194 € F. (0%)	38 <sup>e</sup> 234 € F. (0%)	62 <sup>e</sup> 417 € F. (0%)	22 <sup>e</sup> 142 € F. (- 7%)
CRÉDIT AGRICOLE CENTRE EST	26 <sup>e</sup> 47 € F. (- 6%)	19 <sup>e</sup> 156 € F. (- 2%)	16 <sup>e</sup> 134 € C. (+ 5%)	42 <sup>e</sup> 220 € C. (+ 2%)	44 <sup>e</sup> 238 € C. (+ 2%)	- NP <sup>(2)</sup>	42 <sup>e</sup> 152 € F. (- 6%)
CRÉDIT AGRICOLE CENTRE FRANCE	26 <sup>e</sup> 47 € C. (+ 25%)	35 <sup>e</sup> 191 € C. (+ 6%)	20 <sup>e</sup> 135 € C. (+ 9%)	24 <sup>e</sup> 205 € C. (+ 5%)	21 <sup>e</sup> 217 € C. (+ 5%)	21 <sup>e</sup> 355 € C. (+ 3%)	4 <sup>e</sup> 123 € F. (0%)
CRÉDIT AGRICOLE CENTRE LOIRE	26 <sup>e</sup> 47 € C. (+ 8%)	23 <sup>e</sup> 168 € C. (+ 6%)	23 <sup>e</sup> 136 € C. (+ 7%)	22 <sup>e</sup> 201 € C. (+ 4%)	26 <sup>e</sup> 223 € C. (+ 4%)	26 <sup>e</sup> 381 € C. (+ 2%)	20 <sup>e</sup> 141 € F. (- 1%)
CRÉDIT AGRICOLE CENTRE OUEST	7 <sup>e</sup> 35 € F. (- 12%)	84 <sup>e</sup> 224 € C. (+ 3%)	36 <sup>e</sup> 140 € C. (+ 5%)	36 <sup>e</sup> 212 € F. (- 1%)	29 <sup>e</sup> 225 € F. (- 2%)	26 <sup>e</sup> 381 € F. (- 7%)	11 <sup>e</sup> 135 € F. (- 17%)
CRÉDIT AGRICOLE CHAMPAGNE-BOURGOGNE	50 <sup>e</sup> 56 € F. (- 1%)	52 <sup>e</sup> 203 € C. (+ 5%)	16 <sup>e</sup> 134 € C. (+ 8%)	52 <sup>e</sup> 227 € C. (+ 4%)	36 <sup>e</sup> 233 € C. (+ 4%)	54 <sup>e</sup> 411 € C. (+ 2%)	35 <sup>e</sup> 150 € F. (- 6%)
CRÉDIT AGRICOLE CHARENTE-MARITIME DEUX-SEVRES	17 <sup>e</sup> 42 € F. (0%)	12 <sup>e</sup> 145 € C. (+ 8%)	30 <sup>e</sup> 138 € C. (+ 8%)	17 <sup>e</sup> 192 € C. (+ 6%)	27 <sup>e</sup> 224 € C. (+ 5%)	59 <sup>e</sup> 415 € C. (+ 3%)	13 <sup>e</sup> 138 € F. (0%)
CRÉDIT AGRICOLE CHARENTE PERIGORD	2 <sup>e</sup> 29 € C. (+ 21%)	12 <sup>e</sup> 145 € C. (+ 8%)	23 <sup>e</sup> 136 € C. (+ 8%)	14 <sup>e</sup> 188 € C. (+ 6%)	29 <sup>e</sup> 225 € C. (+ 4%)	6 <sup>e</sup> 297 € C. (+ 4%)	15 <sup>e</sup> 139 € F. (0%)
CRÉDIT AGRICOLE CORSE	16 <sup>e</sup> 41 € F. (- 21%)	53 <sup>e</sup> 204 € C. (+ 8%)	36 <sup>e</sup> 140 € C. (+ 11%)	61 <sup>e</sup> 239 € C. (+ 6%)	80 <sup>e</sup> 266 € C. (+ 5%)	87 <sup>e</sup> 450 € C. (+ 3%)	39 <sup>e</sup> 151 € F. (- 5%)
CRÉDIT AGRICOLE CÔTES-D'ARMOR	45 <sup>e</sup> 54 € F. (- 6%)	67 <sup>e</sup> 216 € F. (- 2%)	45 <sup>e</sup> 147 € F. (- 4%)	64 <sup>e</sup> 241 € F. (- 2%)	60 <sup>e</sup> 251 € F. (- 2%)	13 <sup>e</sup> 327 € F. (- 2%)	48 <sup>e</sup> 158 € F. (- 9%)
CRÉDIT AGRICOLE DES SAVOIE	51 <sup>e</sup> 60 € F. (0%)	62 <sup>e</sup> 213 € C. (+ 5%)	41 <sup>e</sup> 144 € C. (+ 8%)	48 <sup>e</sup> 224 € C. (+ 5%)	54 <sup>e</sup> 247 € C. (+ 4%)	88 <sup>e</sup> 454 € C. (+ 2%)	42 <sup>e</sup> 152 € F. (- 7%)
CRÉDIT AGRICOLE FINISTÈRE	11 <sup>e</sup> 37 € C. (+ 29%)	64 <sup>e</sup> 214 € F. (- 3%)	47 <sup>e</sup> 149 € F. (- 3%)	64 <sup>e</sup> 241 € F. (- 2%)	60 <sup>e</sup> 251 € F. (- 2%)	16 <sup>e</sup> 333 € F. (- 2%)	48 <sup>e</sup> 158 € F. (- 9%)

(1) Non pertinent, la banque ne proposant pas de forfait incluant une carte de paiement à autorisation systématique. (2) Non pertinent, la banque ne proposant pas de carte bancaire de prestige.

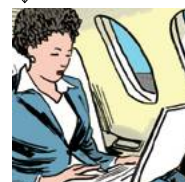
**UN FORFAIT BIEN CONÇU**  
Le commerçant client du CIC a intérêt à souscrire le forfait, qui lui fera économiser 6% environ. La facture à la carte, elle, est en quasi-stagnation sur un an, à +1%.





## → CE QUE COÛTE UN COMPTE À L'ANNÉE, POUR NOS SEPT CLIENTS TYPES

Banque	Jeune (22 ans)	Employé	Cadre	Commerçant	Cadre supérieur	Chef d'entreprise	Retraité
CRÉDIT AGRICOLE FRANCHE-COMTE	3 <sup>e</sup> 30 € F. (0%)	12 <sup>e</sup> 145 € C. (+ 8%)	20 <sup>e</sup> 135 € C. (+ 9%)	28 <sup>e</sup> 207 € C. (+ 5%)	38 <sup>e</sup> 234 € C. (+ 5%)	22 <sup>e</sup> 364 € C. (+ 3%)	24 <sup>e</sup> 144 € F. (0%)
CRÉDIT AGRICOLE ÎLE-DE-FRANCE	37 <sup>e</sup> 51 € C. (+ 31%)	44 <sup>e</sup> 196 € C. (+ 12%)	15 <sup>e</sup> 133 € C. (+ 18%)	33 <sup>e</sup> 210 € C. (+ 10%)	25 <sup>e</sup> 222 € C. (+ 10%)	12 <sup>e</sup> 322 € C. (+ 7%)	25 <sup>e</sup> 145 € C. (+ 3%)
CRÉDIT AGRICOLE ILLE-ET-VILAINE	1 <sup>er</sup> 22 € C. (+ 50%)	18 <sup>e</sup> 153 € F. (- 6%)	32 <sup>e</sup> 139 € F. (- 9%)	38 <sup>e</sup> 214 € F. (- 8%)	27 <sup>e</sup> 224 € F. (- 12%)	2 <sup>e</sup> 270 € F. (- 18%)	8 <sup>e</sup> 131 € F. (- 24%)
CRÉDIT AGRICOLE LANGUEDOC	44 <sup>e</sup> 52 € F. (- 7%)	31 <sup>e</sup> 181 € C. (+ 2%)	43 <sup>e</sup> 145 € C. (+ 2%)	38 <sup>e</sup> 214 € F. (0%)	45 <sup>e</sup> 240 € F. (0%)	38 <sup>e</sup> 406 € F. (0%)	25 <sup>e</sup> 145 € F. (- 9%)
CRÉDIT AGRICOLE LOIRE HAUTE-LOIRE	34 <sup>e</sup> 49 € F. (- 2%)	28 <sup>e</sup> 178 € C. (+ 6%)	23 <sup>e</sup> 136 € C. (+ 8%)	40 <sup>e</sup> 218 € C. (+ 5%)	38 <sup>e</sup> 234 € C. (+ 4%)	24 <sup>e</sup> 379 € C. (+ 2%)	39 <sup>e</sup> 151 € F. (- 5%)
CRÉDIT AGRICOLE LORRAINE	26 <sup>e</sup> 47 € C. (+ 12%)	56 <sup>e</sup> 209 € C. (+ 11%)	13 <sup>e</sup> 124 € C. (+ 18%)	30 <sup>e</sup> 208 € C. (+ 11%)	19 <sup>e</sup> 215 € C. (+ 10%)	11 <sup>e</sup> 321 € C. (+ 7%)	6 <sup>e</sup> 128 € C. (+ 10%)
CRÉDIT AGRICOLE MORBIHAN	19 <sup>e</sup> 43 € C. (+ 26%)	62 <sup>e</sup> 213 € F. (- 3%)	47 <sup>e</sup> 149 € F. (- 3%)	64 <sup>e</sup> 241 € F. (- 2%)	60 <sup>e</sup> 251 € F. (- 2%)	13 <sup>e</sup> 327 € F. (- 2%)	48 <sup>e</sup> 158 € F. (- 9%)
CRÉDIT AGRICOLE NORD DE FRANCE	14 <sup>e</sup> 39 € C. (+ 23%)	25 <sup>e</sup> 173 € F. (- 6%)	30 <sup>e</sup> 138 € F. (- 9%)	20 <sup>e</sup> 196 € F. (- 16%)	19 <sup>e</sup> 215 € F. (- 15%)	10 <sup>e</sup> 319 € F. (- 19%)	2 <sup>e</sup> 113 € F. (- 34%)
CRÉDIT AGRICOLE NORD EST	6 <sup>e</sup> 34 € F. (- 48%)	24 <sup>e</sup> 172 € C. (+ 6%)	53 <sup>e</sup> 151 € C. (+ 7%)	28 <sup>e</sup> 207 € C. (+ 6%)	35 <sup>e</sup> 231 € C. (+ 6%)	32 <sup>e</sup> 388 € C. (+ 5%)	29 <sup>e</sup> 147 € C. (+ 1%)
CRÉDIT AGRICOLE NORD MIDI- PYRÉNÉES	69 <sup>e</sup> 71 € F. (- 6%)	91 <sup>e</sup> 231 € C. (+ 2%)	32 <sup>e</sup> 139 € C. (+ 3%)	42 <sup>e</sup> 220 € C. (+ 1%)	42 <sup>e</sup> 236 € C. (+ 1%)	34 <sup>e</sup> 399 € F. (0%)	35 <sup>e</sup> 150 € F. (- 6%)
CRÉDIT AGRICOLE NORMANDIE	20 <sup>e</sup> 44 € C. (+ 25%)	48 <sup>e</sup> 201 € C. (+ 7%)	23 <sup>e</sup> 136 € C. (+ 11%)	50 <sup>e</sup> 225 € C. (+ 6%)	41 <sup>e</sup> 235 € C. (+ 6%)	8 <sup>e</sup> 313 € C. (+ 4%)	33 <sup>e</sup> 149 € F. (- 1%)
CRÉDIT AGRICOLE NORMANDIE-SEINE	12 <sup>e</sup> 38 € C. (+ 31%)	34 <sup>e</sup> 185 € C. (+ 12%)	10 <sup>e</sup> 118 € C. (+ 20%)	24 <sup>e</sup> 205 € C. (+ 11%)	17 <sup>e</sup> 214 € C. (+ 11%)	24 <sup>e</sup> 379 € C. (+ 6%)	25 <sup>e</sup> 145 € C. (+ 4%)
CRÉDIT AGRICOLE PROVENCE CÔTE D'AZUR	9 <sup>e</sup> 36 € C. (+ 8%)	7 <sup>e</sup> 122 € F. (- 7%)	12 <sup>e</sup> 119 € C. (+ 19%)	17 <sup>e</sup> 192 € C. (+ 7%)	13 <sup>e</sup> 208 € C. (+ 10%)	23 <sup>e</sup> 378 € C. (+ 5%)	6 <sup>e</sup> 128 € C. (+ 10%)
CRÉDIT AGRICOLE PYRÉNÉES GASCOGNE	68 <sup>e</sup> 70 € C. (+ 17%)	9 <sup>e</sup> 133 € C. (+ 18%)	13 <sup>e</sup> 124 € C. (+ 19%)	11 <sup>e</sup> 180 € C. (+ 12%)	14 <sup>e</sup> 210 € C. (+ 11%)	- NP (1)	22 <sup>e</sup> 142 € C. (+ 1%)
CRÉDIT AGRICOLE SUD MÉDITERRANÉE	20 <sup>e</sup> 44 € C. (+ 6%)	60 <sup>e</sup> 212 € C. (+ 4%)	46 <sup>e</sup> 148 € C. (+ 7%)	41 <sup>e</sup> 219 € C. (+ 4%)	34 <sup>e</sup> 230 € C. (+ 4%)	63 <sup>e</sup> 418 € C. (+ 2%)	29 <sup>e</sup> 147 € F. (- 9%)
CRÉDIT AGRICOLE SUD RHÔNE-ALPES	58 <sup>e</sup> 62 € F. (- 21%)	38 <sup>e</sup> 192 € F. (- 3%)	91 <sup>e</sup> 173 € F. (- 2%)	26 <sup>e</sup> 206 € F. (- 2%)	60 <sup>e</sup> 251 € F. (- 2%)	86 <sup>e</sup> 449 € F. (- 1%)	42 <sup>e</sup> 152 € F. (- 1%)
CRÉDIT AGRICOLE TOULOUSE 31	45 <sup>e</sup> 54 € C. (+ 16%)	80 <sup>e</sup> 222 € C. (+ 1%)	56 <sup>e</sup> 153 € C. (+ 2%)	60 <sup>e</sup> 238 € F. (0%)	45 <sup>e</sup> 240 € F. (0%)	- NP (2)	42 <sup>e</sup> 152 € F. (- 3%)
CRÉDIT AGRICOLE TOURAIN ET POITOU	37 <sup>e</sup> 51 € F. (0%)	53 <sup>e</sup> 204 € C. (+ 7%)	16 <sup>e</sup> 134 € C. (+ 11%)	30 <sup>e</sup> 208 € C. (+ 17%)	15 <sup>e</sup> 212 € C. (+ 16%)	82 <sup>e</sup> 441 € F. (- 9%)	3 <sup>e</sup> 121 € F. (- 16%)
CRÉDIT AGRICOLE VAL DE FRANCE	9 <sup>e</sup> 36 € C. (+ 33%)	11 <sup>e</sup> 144 € C. (+ 8%)	43 <sup>e</sup> 145 € C. (+ 8%)	36 <sup>e</sup> 212 € C. (+ 5%)	45 <sup>e</sup> 240 € C. (+ 5%)	37 <sup>e</sup> 404 € C. (+ 3%)	29 <sup>e</sup> 147 € F. (0%)
CRÉDIT COOPÉRATIF	20 <sup>e</sup> 44 € F. (- 4%)	7 <sup>e</sup> 122 € C. (NP) (3)	9 <sup>e</sup> 111 € C. (NP) (3)	9 <sup>e</sup> 160 € C. (NP) (3)	12 <sup>e</sup> 206 € C. (NP) (3)	- NP (2)	17 <sup>e</sup> 140 € C. (NP) (3)
CRÉDIT DU NORD	104 <sup>e</sup> 153 € C. (NP) (4)	99 <sup>e</sup> 240 € F. (- 13%)	105 <sup>e</sup> 193 € F. (- 19%)	107 <sup>e</sup> 286 € F. (- 8%)	106 <sup>e</sup> 311 € F. (- 7%)	99 <sup>e</sup> 552 € C. (NP) (5)	94 <sup>e</sup> 187 € C. (+ 25%)
CRÉDIT MUTUEL ANJOU	69 <sup>e</sup> 71 € F. (- 26%)	56 <sup>e</sup> 209 € F. (- 5%)	41 <sup>e</sup> 144 € F. (- 10%)	68 <sup>e</sup> 243 € F. (- 11%)	64 <sup>e</sup> 252 € F. (- 11%)	19 <sup>e</sup> 350 € F. (- 13%)	17 <sup>e</sup> 140 € F. (- 12%)
CRÉDIT MUTUEL BRETAGNE	91 <sup>e</sup> 96 € F. (- 14%)	65 <sup>e</sup> 215 € F. (- 4%)	53 <sup>e</sup> 151 € F. (- 6%)	59 <sup>e</sup> 235 € F. (- 6%)	56 <sup>e</sup> 248 € F. (- 7%)	9 <sup>e</sup> 314 € F. (- 9%)	87 <sup>e</sup> 178 € F. (- 8%)
CRÉDIT MUTUEL CENTRE	69 <sup>e</sup> 71 € F. (- 1%)	73 <sup>e</sup> 220 € C. (+ 30%)	63 <sup>e</sup> 161 € C. (+ 36%)	96 <sup>e</sup> 275 € C. (+ 24%)	96 <sup>e</sup> 285 € C. (+ 23%)	38 <sup>e</sup> 406 € C. (NP) (5)	85 <sup>e</sup> 177 € C. (+ 45%)
CRÉDIT MUTUEL CENTRE EST EUROPE	69 <sup>e</sup> 71 € F. (- 1%)	73 <sup>e</sup> 220 € C. (+ 30%)	63 <sup>e</sup> 161 € C. (+ 36%)	96 <sup>e</sup> 275 € C. (+ 24%)	96 <sup>e</sup> 285 € C. (+ 23%)	38 <sup>e</sup> 406 € C. (NP) (5)	56 <sup>e</sup> 160 € C. (+ 50%)



**TARIFS STABLES** Cela mérite d'être signalé : le chef d'entreprise client du Crédit agricole Ile-de-France a vu sa facture baisser, de 13%, sur un an. Une modération aussi valable pour les autres profils.



**GARE AUX FORAITS** Le retraité client du Crédit mutuel Centre Est Europe paiera 50% de trop s'il souscrit un forfait. Et ce malgré le bond de 18% sur un an de la facturation à la carte, due, notamment, à la création de frais de tenue de compte.

(1) Non pertinent, la banque réservant la carte bancaire de prestige aux sociétaires. (2) Non pertinent, la banque ne proposant pas de carte bancaire de prestige. (3) Non pertinent, la banque ne proposant pas de forfaits de services, sauf pour les jeunes. (4) Non pertinent, la banque ne proposant pas de forfait incluant une carte de paiement à autorisation systématique. (5) Non pertinent, la banque ne proposant pas de forfait incluant la carte bancaire de prestige.

# Palmarès 2016 des banques

## CE QUE COÛTE UN COMPTE À L'ANNÉE, POUR NOS SEPT CLIENTS TYPES



**FACTURE STABLE** S'il choisit ING Direct, le cadre limitera sa consommation bancaire à une cinquantaine d'euros par an. Un coût stable sur un an, pour lui comme pour les autres profils éligibles à l'offre de la banque en ligne.



**FORFAIT CONSEILLÉ** A la Société générale, l'employé pourra souscrire le forfait, qui n'alourdit pas le coût du compte. Cela lui permettra aussi d'être exonéré des frais de tenue de compte, facturables à compter du 1<sup>er</sup> juillet prochain.

Banque	Jeune (22 ans)	Employé	Cadre	Commerçant	Cadre supérieur	Chef d'entreprise	Retraité
CRÉDIT MUTUEL DAUPHINE VIVARAIS	69 <sup>e</sup> 71 € F. (- 1%)	73 <sup>e</sup> 220 € C. (+ 30%)	63 <sup>e</sup> 161 € C. (+ 36%)	96 <sup>e</sup> 275 € C. (+ 24%)	96 <sup>e</sup> 285 € C. (+ 23%)	38 <sup>e</sup> 406 € C. (NP) <sup>(1)</sup>	56 <sup>e</sup> 160 € C. (+ 50%)
CRÉDIT MUTUEL ÎLE-DE-FRANCE	69 <sup>e</sup> 71 € F. (- 1%)	73 <sup>e</sup> 220 € C. (+ 30%)	63 <sup>e</sup> 161 € C. (+ 36%)	96 <sup>e</sup> 275 € C. (+ 24%)	96 <sup>e</sup> 285 € C. (+ 23%)	38 <sup>e</sup> 406 € C. (NP) <sup>(1)</sup>	56 <sup>e</sup> 160 € C. (+ 50%)
CRÉDIT MUTUEL LOIRE-ATLANTIQUE CENTRE OUEST	69 <sup>e</sup> 71 € F. (- 13%)	70 <sup>e</sup> 219 € F. (- 10%)	61 <sup>e</sup> 160 € F. (- 14%)	64 <sup>e</sup> 241 € F. (- 19%)	70 <sup>e</sup> 256 € F. (- 17%)	35 <sup>e</sup> 400 € F. (- 1%)	5 <sup>e</sup> 124 € F. (- 22%)
CRÉDIT MUTUEL MAINE-ANJOU BASSE-NORMANDIE	87 <sup>e</sup> 88 € F. (- 28%)	80 <sup>e</sup> 222 € F. (- 5%)	61 <sup>e</sup> 160 € F. (- 9%)	51 <sup>e</sup> 226 € F. (- 15%)	33 <sup>e</sup> 229 € F. (- 14%)	7 <sup>e</sup> 309 € F. (- 16%)	20 <sup>e</sup> 141 € F. (- 9%)
CRÉDIT MUTUEL MASSIF CENTRAL	95 <sup>e</sup> 100 € F. (- 14%)	98 <sup>e</sup> 239 € F. (0%)	23 <sup>e</sup> 136 € F. (- 1%)	13 <sup>e</sup> 187 € F. (- 6%)	9 <sup>e</sup> 169 € F. (- 10%)	3 <sup>e</sup> 273 € F. (- 9%)	35 <sup>e</sup> 150 € F. (- 10%)
CRÉDIT MUTUEL MEDITERRANÉE	69 <sup>e</sup> 71 € F. (- 1%)	73 <sup>e</sup> 220 € C. (+ 30%)	63 <sup>e</sup> 161 € C. (+ 36%)	96 <sup>e</sup> 275 € C. (+ 24%)	108 <sup>e</sup> 316 € C. (+ 11%)	38 <sup>e</sup> 406 € C. (NP) <sup>(1)</sup>	56 <sup>e</sup> 160 € C. (+ 50%)
CRÉDIT MUTUEL MIDI-ATLANTIQUE	84 <sup>e</sup> 78 € F. (0%)	101 <sup>e</sup> 246 € C. (+ 27%)	63 <sup>e</sup> 161 € C. (+ 36%)	105 <sup>e</sup> 281 € C. (+ 23%)	96 <sup>e</sup> 285 € C. (+ 23%)	38 <sup>e</sup> 406 € C. (NP) <sup>(1)</sup>	77 <sup>e</sup> 171 € C. (+ 46%)
CRÉDIT MUTUEL NORD EUROPE	85 <sup>e</sup> 79 € F. (- 41%)	97 <sup>e</sup> 237 € C. (+ 3%)	104 <sup>e</sup> 189 € C. (+ 4%)	95 <sup>e</sup> 274 € C. (+ 1%)	95 <sup>e</sup> 282 € C. (+ 1%)	38 <sup>e</sup> 406 € C. (NP) <sup>(1)</sup>	56 <sup>e</sup> 160 € C. (+ 13%)
CRÉDIT MUTUEL NORMANDIE	69 <sup>e</sup> 71 € F. (- 1%)	88 <sup>e</sup> 226 € C. (+ 26%)	84 <sup>e</sup> 167 € C. (+ 31%)	105 <sup>e</sup> 281 € C. (+ 21%)	104 <sup>e</sup> 291 € C. (+ 20%)	57 <sup>e</sup> 412 € C. (NP) <sup>(1)</sup>	88 <sup>e</sup> 179 € C. (+ 41%)
CRÉDIT MUTUEL Océan	12 <sup>e</sup> 38 € F. (- 60%)	49 <sup>e</sup> 202 € F. (- 12%)	36 <sup>e</sup> 140 € F. (- 18%)	23 <sup>e</sup> 204 € F. (- 15%)	21 <sup>e</sup> 217 € F. (- 14%)	18 <sup>e</sup> 341 € F. (- 12%)	12 <sup>e</sup> 137 € F. (- 2%)
CRÉDIT MUTUEL SAVOIE MONT-BLANC	69 <sup>e</sup> 71 € F. (- 1%)	73 <sup>e</sup> 220 € C. (+ 30%)	63 <sup>e</sup> 161 € C. (+ 36%)	96 <sup>e</sup> 275 € C. (+ 24%)	96 <sup>e</sup> 285 € C. (+ 23%)	38 <sup>e</sup> 406 € C. (NP) <sup>(1)</sup>	56 <sup>e</sup> 160 € C. (+ 50%)
CRÉDIT MUTUEL SUD-EST	69 <sup>e</sup> 71 € F. (- 1%)	73 <sup>e</sup> 220 € C. (+ 30%)	63 <sup>e</sup> 161 € C. (+ 36%)	96 <sup>e</sup> 275 € C. (+ 24%)	96 <sup>e</sup> 285 € C. (+ 23%)	38 <sup>e</sup> 406 € C. (NP) <sup>(1)</sup>	56 <sup>e</sup> 160 € C. (+ 50%)
CRÉDIT MUTUEL SUD-OUEST	63 <sup>e</sup> 65 € F. (- 35%)	103 <sup>e</sup> 248 € F. (- 6%)	84 <sup>e</sup> 167 € F. (- 9%)	34 <sup>e</sup> 211 € F. (- 4%)	21 <sup>e</sup> 217 € C. (+ 3%)	15 <sup>e</sup> 329 € F. (- 1%)	91 <sup>e</sup> 184 € C. (+ 5%)
E.I.LCL	81 <sup>e</sup> 75 € C. (NP) <sup>(2)</sup>	19 <sup>e</sup> 156 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	40 <sup>e</sup> 143 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	12 <sup>e</sup> 181 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	16 <sup>e</sup> 213 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	17 <sup>e</sup> 334 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	- NP <sup>(4)</sup>
FORTUNEO	- Refus	1 <sup>er</sup> 29 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	4 <sup>e</sup> 61 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	1 <sup>er</sup> 39 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	5 <sup>e</sup> 81 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	1 <sup>er</sup> 89 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	- NP <sup>(4)</sup>
GROUPAMA BANQUE	66 <sup>e</sup> 69 € C. (+ 4%)	38 <sup>e</sup> 192 € C. (+ 23%)	20 <sup>e</sup> 135 € F. (- 4%)	10 <sup>e</sup> 174 € F. (- 19%)	11 <sup>e</sup> 200 € F. (- 19%)	- NP <sup>(5)</sup>	- NP <sup>(4)</sup>
HELLO BANK!	- Refus	5 <sup>e</sup> 117 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	6 <sup>e</sup> 68 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	5 <sup>e</sup> 81 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	4 <sup>e</sup> 77 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	5 <sup>e</sup> 294 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	- NP <sup>(4)</sup>
HSBC	90 <sup>e</sup> 95 € C. (NP) <sup>(2)</sup>	102 <sup>e</sup> 247 € F. (0%)	53 <sup>e</sup> 151 € F. (- 4%)	70 <sup>e</sup> 246 € F. (- 5%)	54 <sup>e</sup> 247 € F. (- 8%)	90 <sup>e</sup> 458 € F. (- 2%)	79 <sup>e</sup> 173 € F. (- 3%)
ING DIRECT	- Refus	1 <sup>er</sup> 29 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	2 <sup>e</sup> 52 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	1 <sup>er</sup> 39 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	2 <sup>e</sup> 67 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	- NP <sup>(5)</sup>	- NP <sup>(4)</sup>
L'AGENCE EN LIGNE (BNP PARIBAS)	51 <sup>e</sup> 60 € F. (- 7%)	105 <sup>e</sup> 252 € F. (- 3%)	91 <sup>e</sup> 173 € F. (- 5%)	92 <sup>e</sup> 269 € F. (- 1%)	89 <sup>e</sup> 276 € F. (- 1%)	60 <sup>e</sup> 416 € F. (- 6%)	- NP <sup>(4)</sup>
LA BANQUE POSTALE	45 <sup>e</sup> 54 € F. (- 3%)	9 <sup>e</sup> 133 € C. (+ 15%)	10 <sup>e</sup> 118 € C. (+ 16%)	26 <sup>e</sup> 206 € F. (- 1%)	17 <sup>e</sup> 214 € F. (- 2%)	65 <sup>e</sup> 424 € C. (+ 3%)	42 <sup>e</sup> 152 € C. (+ 11%)
LCL	81 <sup>e</sup> 75 € C. (NP) <sup>(2)</sup>	25 <sup>e</sup> 173 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	72 <sup>e</sup> 162 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	48 <sup>e</sup> 224 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	70 <sup>e</sup> 256 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	73 <sup>e</sup> 432 € C. (NP) <sup>(3)</sup>	73 <sup>e</sup> 168 € C. (NP) <sup>(3)</sup>
MONABANQ	17 <sup>e</sup> 42 € C. (+ 114%)	5 <sup>e</sup> 117 € C. (+ 41%)	5 <sup>e</sup> 66 € C. (+ 42%)	7 <sup>e</sup> 115 € C. (+ 28%)	7 <sup>e</sup> 112 € C. (+ 16%)	- NP <sup>(5)</sup>	- NP <sup>(4)</sup>
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	37 <sup>e</sup> 51 € C. (+ 54%)	58 <sup>e</sup> 210 € F. (0%)	32 <sup>e</sup> 139 € C. (+ 30%)	52 <sup>e</sup> 227 € C. (+ 25%)	45 <sup>e</sup> 240 € C. (+ 23%)	73 <sup>e</sup> 432 € C. (+ 9%)	48 <sup>e</sup> 158 € C. (+ 35%)
SOCIÉTÉ MARSEILLAISE DE CRÉDIT SMC	104 <sup>e</sup> 153 € C. (NP) <sup>(2)</sup>	99 <sup>e</sup> 240 € F. (- 13%)	105 <sup>e</sup> 193 € F. (- 19%)	107 <sup>e</sup> 286 € F. (- 8%)	106 <sup>e</sup> 311 € F. (- 7%)	99 <sup>e</sup> 552 € C. (NP) <sup>(1)</sup>	94 <sup>e</sup> 187 € C. (+ 25%)

(1) Non pertinent, la banque ne proposant pas de forfait incluant la carte bancaire de prestige. (2) Non pertinent, la banque ne proposant pas de forfait incluant une carte de paiement à autorisation systématique. (3) Non pertinent, la banque ne proposant pas de forfaits de services. (4) Non pertinent, notre retraité ne gérant pas son compte sur Internet. (5) Non pertinent, la banque ne proposant pas de carte bancaire de prestige



Un Français sur deux souhaite changer de vie.

**Et vous ?**



ACTUELLEMENT EN KIOSQUE

Également disponible en version numérique

prismaSHOP

Télécharger dans  
l'App Store

## CROWDFUNDING \*

# Ces projets malins ont besoin de financement. On achète ?

BIOO

## LE CHARGEUR DE TÉLÉPHONE ÉCOLO

### • À QUOI ÇA SERT

Les férus de high-tech soucieux d'environnement apprécieront cette station de recharge imaginée par des Barcelonais. Ce pot de fleurs utilise l'électricité produite par la plante lors de la photosynthèse pour recharger smartphones et tablettes. Il suffit de brancher son appareil au port USB intégré au pot. Ce dernier permet deux à trois recharges par jour.



### L'AVIS DE NOTRE JURY INGÉNIEUR, MAIS PAS SI VERT

**+** «Excellent, recharger nos appareils est toujours un problème», remarque Cyril Labidi. Idem pour Olivier Ezratty, qui apprécie «le procédé très original».

**-** «Entre toute l'électronique qu'il y a dans le produit

et le résultat de 40 watts pour une plante, la balance écolo n'est peut-être pas si positive», souligne Richard Ollier.

**PLATE-FORME:** Indiegogo  
**PRIX EN PRÉACHAT:** 79 euros  
**FIN DE LA LEVÉE:** 29 mai 2016

CINEMOOD

## LE VIDÉOPROJECTEUR DE POCHE CONNECTÉ

### • À QUOI ÇA SERT

Tenant dans la main, ce miniprojecteur sans fil, qui permet d'avoir un écran jusqu'à 254 cm de diagonale, s'adresse surtout aux enfants avec son contenu préchargé incluant des dessins animés et des livres audio. Les parents peuvent contrôler à distance le temps de visionnage grâce à l'appli sur smartphone et envoyer à leurs enfants des messages vidéo.



### L'AVIS DE NOTRE JURY BIEN CIBLÉ, MAIS PEU ORIGINAL

**+** Cyril Labidi y voit «un petit produit sympa», astucieusement destiné au marché des enfants. Il aime la vente de contenus via des coques de protection connectées.

**-** «Rien de neuf, le projecteur

portatif existe depuis un moment», note Richard Ollier. Olivier Ezratty juge le prix final (348 euros) élevé.

**PLATE-FORME:** Indiegogo  
**PRIX EN PRÉACHAT:** 173 euros  
**FIN DE LA LEVÉE:** 3 juin 2016

MELOMIND

## LE CASQUE AUDIO QUI ANALYSE LE CERVEAU

### • À QUOI ÇA SERT

Conçu par deux Français, Thibaud Dumas et Yohan Attal, docteurs en neurosciences, ce casque connecté aide à se relaxer et à gérer le stress grâce à des programmes d'entraînement audio qui s'adaptent à chacun de ses utilisateurs. Le casque mesure les ondes cérébrales afin d'analyser l'état de relaxation et diffuse une musique en conséquence.



### L'AVIS DE NOTRE JURY INTELLIGEMMENT CONÇU

**+** «C'est un produit bien construit, avec un fondement scientifique crédible», selon Olivier Ezratty. Pour Richard Ollier, «ce bel objet a visiblement pas mal de technologie derrière».

**-** «Intéressant, mais les détails

manquent un peu», nuance Cyril Labidi. Il aurait voulu avoir plus d'explications sur le fonctionnement et l'efficacité du système.

**PLATE-FORME:** Kickstarter  
**PRIX EN PRÉACHAT:** 87 euros  
**FIN DE LA LEVÉE:** 10 juin 2016

\* Financement participatif: des start-up collectent des fonds auprès de particuliers en prévoyant leurs produits ou en sollicitant leurs dons.

NOTRE JURY



**OLIVIER EZRATTY**, conseiller en stratégie, auteur du «Guide des startups»



**CYRIL LABIDI**, directeur Europe de Tymphany, ancien ingénieur d'Apple



**RICHARD OLLIER**, P-DG de Giroptic. A levé 1,3 million d'euros sur Kickstarter



# DANS LES LABOS DE... SAMSUNG

## Le collier qui fait aussi casque et téléphone

2,6 millions de brevets sont déposés par an. Capital vous dévoile les plus innovants.

L'échec relatif des montres intelligentes a rappelé à Apple et à ses rivaux que la majorité des consommateurs n'étaient pas encore prêts à connecter leur corps aux réseaux. Samsung retente sa chance un peu plus haut, avec cet étonnant collier multifonction.

### 2. La fonction téléphone

Prévenu des appels par vibrations ou par un son, le porteur décroche et dialogue en repliant une branche vers l'oreille.

### 3. La fonction casque

Grâce à ses écouteurs intégrés, le collier se transforme en casque pour diffuser sans fil la musique du smartphone.

### 1. Le bijou

Samsung pourrait s'associer à des marques de luxe pour rendre ce collier très design.

DÉCRYPTAGE



US 20160066078A1

(19) United States

(12) Patent Application Publication  
BAEK et al.

(10) Pub. No.: US 2016/0066078 A1

(43) Pub. Date: Mar. 3, 2016

## 3 AUTRES CONCEPTS DE BIJOUX CONNECTÉS

**MISFIT SWAROVSKI** Un tracker en cristal pour le poignet, qui compte les pas et surveille le sommeil.

**VINAYA ALTRUIS** Ce pendentif vibre lors de l'arrivée d'un SMS, d'un e-mail ou pour rappeler un rendez-vous.

**BELLABEAT** En plus de mesurer l'activité physique comme les autres trackers, ce bijou, qui se porte au poignet ou sur le décolleté, surveille le cycle menstruel puis prédit les jours fertiles et d'ovulation.

# 12 ROSÉS qui ont une belle histoire

Été après été, le succès des rosés se confirme : nous en consommons en moyenne 12 litres par an. Même rafraîchissant, cela reste du vin, souvent produit par des vignerons passionnés. La preuve.

**E**n vingt ans, la consommation de vin rosé a triplé en France, et aujourd'hui, près de neuf consommateurs de vin sur dix déclarent en boire régulièrement, et plus seulement l'été. «Ily a de bonnes raisons à ce phénomène, qui n'est pas juste une mode», analyse Olivier Thiénot, directeur de l'Ecole du vin. «D'abord, on observe une réelle hausse de la qualité, en particulier dans le Sud. Ensuite, les rosés sont des vins faciles d'accès, décomplexés : on n'a pas besoin d'être un expert pour les choisir et les goûter.» Un phénomène qui est mondial : la consommation de rosé a crû de 15% ces dix dernières années et cette

couleur représente désormais 9% des volumes produits. Et si la France a perdu sa place de premier producteur mondial de vin, au profit de l'Italie, elle reste sur la première marche pour les rosés, avec 28% des volumes.

**DU VIN, DU VRAI** Pourtant, malgré ce succès commercial, le rosé reste une boisson souvent dénigrée, que les amateurs de grands vins regardent encore de haut. «C'est vrai, le rosé n'est sans doute pas le vin le plus difficile à faire... mais c'est le vin le plus facile à rater!», affirme Marc Monrose, directeur général de Château Saint-Maur. Voici donc notre sélection de bonnes bouteilles, à déguster – avec modération – les yeux fermés...

**GRÂCE AU SUCCÈS DE SON ROSÉ, IL VA POUVOIR S'OFFRIR LES VIGNES DONT IL RÊVE EN BOURGOGNE**



Fils d'un célèbre vigneron bourguignon, Paul Aegerter voulait voler de ses propres ailes. Mais impossible de tenter sa chance dans la région, vu le prix des parcelles. En 2009, un peu par dépit, il lance donc une marque de rosé, Les Jolies Filles. De 6 000 bouteilles vendues la première année, sa production atteint désormais les 500 000 bouteilles. Un vrai succès.

**Les Jolies Filles, One,** côtes-de-provence.  
**Où le trouver** Grandes surfaces et chez Nicolas. **9,75 €**

**PLOMBÉ PAR LE FLOP DE LA RENAULT VEL SATIS, IL PLAQUE TOUT POUR ALLER FAIRE DU VIN**



En 2002, à la tête d'une entreprise d'équipement automobile au Mans, Jean-Luc Dumoutier devait fournir les revêtements intérieurs de 350 Renault Avantage et VelSatis par jour... mais a dû se contenter de 30 commandes quotidiennes. Après avoir licencié 45 salariés, il a décidé de se consacrer à plein temps au domaine familial, situé au Castellet.

**Domaine de l'Olivette, cuvée de l'Hippocampe,** bandol.  
**Où le trouver** Au domaine et chez les cavistes. **13,60 €**

**AVEC SES VINS, ROGER ZANNIER, L'INDUSTRIEL DU TEXTILE, FAIT DANS LA HAUTE COUTURE**



Le propriétaire du groupe Z, leader européen du textile enfants, a acheté en 2011 ce domaine de Cogolin, sur les hauteurs de Saint-Tropez. Il y a investi 8 millions d'euros, avec la volonté d'y produire des rosés haut de gamme. Pari réussi : en 3 ans, ses vins ont été salués par les critiques et ont déjà réussi à s'inviter sur de très grandes tables.

**Château Saint-Maur, Clos de Capelune,** côtes-de-provence.  
**Où le trouver** Au domaine et chez les cavistes. **35 €**

**LE SPÉCIALISTE PARISIEN DES IMPLANTS EST AUSSI LE VIGNERON LE PLUS BIO DE CAMARGUE**



Passionné de vin, Franck Renouard, un dentiste parisien spécialisé dans les implants, a acheté ce domaine dans le delta du Rhône avec sa femme, en 2002. Depuis 2007, il l'a intégralement converti au bio, faisant nettoyer les vignes par des moutons, labourer les parcelles par un cheval, plantant 1500 figuiers et oliviers, et ayant même installé des nids à lézards pour chasser les prédateurs de la vigne!

**Scamandre, IGP Gard.**  
**Où le trouver** Au domaine et chez les cavistes. **18 €**





## ELLE SE VOYAIT FAIRE CARRIÈRE SUR SCÈNE PLUTÔT QUE DANS LES VIGNES DU DOMAINE FAMILIAL

Quand, il y a dix ans, Sophie Biancone a annoncé à ses parents qu'elle reprenait le domaine familial, ils sont tombés des nues. De leurs cinq enfants, elle ne semblait pas la plus motivée pour s'installer à demeure dans ces vignes, plantées vingt ans plus tôt par son père sur un terrain où ne poussait alors que de la forêt. Il faut dire qu'après ses études de droit elle semblait avoir pris une tout autre direction, travaillant dans la communication à Paris et se consacrant à sa vraie passion, la comédie musicale ! A 35 ans, elle règne aujourd'hui sur 31 hectares de vignes et développe encore le domaine, en rachetant des parcelles, en lançant de nouvelles cuvées et en y ouvrant, cette année, des chambres d'hôte.

**Château Rasque, cuvée Alexandra,** côtes-de-provence.

**Où le trouver** Au domaine, chez les cavistes et en foires aux vins. **17 €**



## AVEC CETTE CUVÉE AU LOOK TRÈS SEVENTIES, CE CRU CLASSÉ DRAGUE LES AMATRICES DE ROSÉ



Sainte-Roseline, fille d'un seigneur du Var, est connue pour avoir fait apparaître des roses. On peut donc voir dans l'étiquette de cette nouvelle cuvée du Château Sainte-Roseline un hommage. C'est aussi une façon habile pour ce domaine connu grâce à ses vins de qualité de séduire une clientèle plus jeune et féminine, avec un vin de négoce abordable, frais et bien fait.

**Love R by Roseline,** côtes-de-provence.

**Où le trouver** Au domaine et chez les cavistes **8,95 €**

## EN JOUANT LA CARTE DE LA PROVOC, CE ROSÉ BORDELAIS ESPÈRE BIEN SE DÉMARQUER



Mettre une vache devant un château bordelais, il fallait oser. Mais rien ne semble faire peur à Patrick Bouey, héritier de Maison Bouey, dernier gros négociant bordelais encore familial. Réalisant aujourd'hui 40 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont la moitié à l'export, il veut aller sur le terrain des vins du Nouveau Monde qui mettent, eux, tortues et kangourous en scène sur leurs étiquettes !

**La Vache rose,** bordeaux.

**Où le trouver** En grandes surfaces. **5 €**

## UN ROSÉ NATURE TOTALEMENT ATYPIQUE, PRODUIT À BANDOL EN TOUTE PETITE QUANTITÉ



Château Salettes, beau domaine de Bandol, appartient à Alexandre, un petit garçon de 7 ans, qui en a hérité quand son père est décédé en 2011, à 47 ans. C'est un autre Alexandre, Le Corguillé, qui en a la gestion depuis et fait vivre ces vins, que l'on trouve sur plusieurs tables étoilées. En marge du château, il a aussi créé Ooh Salettes, une cuvée non filtrée, au nom et à l'étiquette un brin provoc.

**Château Salettes, Ooh Salettes,** IGP Mont-Caume.

**Où le trouver** Au domaine. **7,90 €**



## AVEC SA BOUTEILLE FAÇON LINGERIE, SON ROSÉ SÉDUIT LES FEMMES JUSQU'aux ÉTATS-UNIS

Il y a deux ans, tout juste diplômé de l'ISG, Adrien Riboud proposait à sa mère, propriétaire de Château Roubine, un cru classé de Provence, de lancer un rosé grand public.

Formé au marketing, il imagine une bouteille dont le dessin s'inspire à la fois de la lingerie chic de Chantal Thomass et de la roseraie de «La Belle et la Bête». Et un nom qui

sonne bien dans toutes les langues : «La Vie en rose».

Après en avoir écoulé 80 000 bouteilles l'été dernier, il vise les 300 000 cette année et déclina même ce vin festif en pétillant.

**La Vie en rose**, côtes-de-provence.

**Où le trouver** Au domaine et chez les cavistes. **12 €**



OLIVER ROUX POUR CAPITAL SP - ILLUSTRATION CAPITAL

## À CONTRE-COURANT DES ROSÉS TRANSPARENTS, UN VIN DU RHÔNE À LA COULEUR BIEN AFFIRMÉE!

Banquier parisien jusqu'en 2005, Richard Maby a rangé costume et cravate pour reprendre le domaine familial à Tavel, éponyme de l'appellation du Rhône qui ne donne que des rosés, généralement de qualité. Passionné d'opéra, il a donné à sa cuvée Prima Donna une robe de diva, d'un beau rouge groseille, loin des rosés quasi transparents, à la mode depuis quelques années.

**Domaine Maby, Prima Donna**, tavel.

**Où le trouver** Au domaine et chez les cavistes. **9,90 €**



## L'ANCIEN RUGBYMAN VEUT FAIRE OUBLIER L'IMAGE DES VINS DU SUD QUI DONNENT MAL À LA TÊTE

Gérard Bertrand, ancien international de rugby et capitaine du Stade français, a réussi une reconversion spectaculaire en bâtissant un petit empire du vin dans le Languedoc. Le tout sans jamais renier ses convictions en faveur du bio, ni faire de concessions sur la qualité. Ce rosé, fruité et corsé, est un bon représentant de sa production, riche et variée.

**Château L'Hospitalet, Art de Vivre**, coteaux-du-languedoc.

**Où le trouver** Chez Nicolas. **13 €**



## UN ROSÉ SUBTIL, PRODUIT SUR DES TERRES HABITUELLEMENT RÉSERVÉES À L'ARMAGNAC

En Gascogne, le Château Laballe produit depuis 1820 des armagnacs exportés dans le monde entier. Et, depuis les années 1970, des vins, en petite quantité.

Le domaine, dirigé par la huitième génération de propriétaires, est l'un des rares à faire des vins avec l'appellation IGP Terroirs landais sur les vignobles dit des Sables fauves, dont ce rosé gourmand et acidulé.

**Château Laballe, Sables fauves rosé**, Terroirs landais.

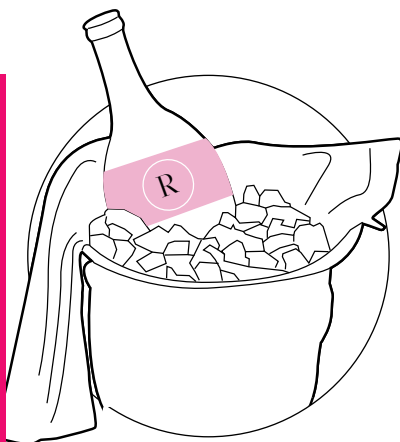
**Où le trouver** Au domaine et chez les cavistes. **6 €**





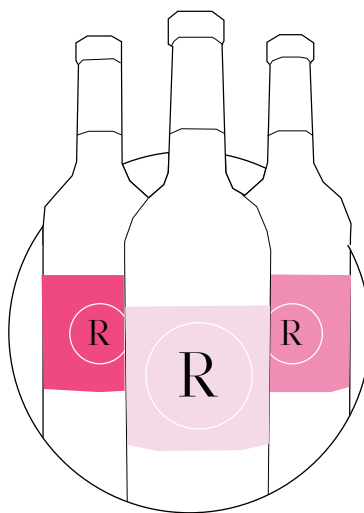
## Vrai-faux 3 idées reçues sur le rosé

Le décryptage de notre expert, Olivier Thiénot, directeur de l'Ecole du vin de Paris.



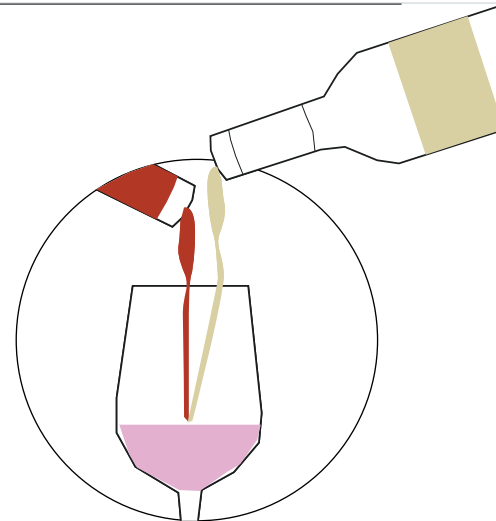
### IL NE FAUT PAS LE BOIRE TROP FRAIS VRAI

Un rosé se boit comme un vin blanc, entre 8 et 10 °C. En dessous, le froid risque de faire disparaître les arômes : on n'aura alors plus qu'un liquide frais et alcoolisé. De même, mieux vaut éviter d'y mettre des glaçons : l'eau risque de diluer le vin et de le déstructurer.



### PLUS IL EST CLAIR, MEILLEUR IL EST PARFOIS

La mode est aux rosés pâles, mais la couleur n'est pas signe de qualité ! Si le grenache ou le cinsault sont des cépages qui ne colorent pas trop, en revanche le mourvèdre ou la syrah, eux, vont teinter le rosé. Or ce sont des cépages très qualitatifs. Tout est donc question de terroir et de dosage...



### C'EST UN MÉLANGE DE ROUGE ET DE BLANC FAUX

Non, c'est même interdit par la loi... Sauf pour le champagne, où l'on peut faire du rosé en mélangeant du rouge et du blanc. Sinon, le rosé (du moins en France) est toujours fait avec des raisins rouges. Ce qui lui donne sa teinte, c'est le cépage utilisé et le temps durant lequel on va laisser les peaux au contact du jus.



# Bexley.com

QUALITY FOR MEN



**Chemises** 50€  
3 pour 99€ - 5 pour 129€

**Ceintures** 29€  
La 2<sup>e</sup> au choix 19€

**Chinos** 59€  
Le 2<sup>e</sup> au choix 39€

**Chaussures Ville** 139€  
La 2<sup>e</sup> paire au choix 99€

**Embauchoirs Cèdre Rouge** 29€  
2 paires 39€ - 4 paires 59€

**Mocassins Drivers** 79€  
La 2<sup>e</sup> paire au choix 69€



«Un prix défiant toute concurrence, in-dis-cu-table» (Pointure) / «Rapport qualité-prix imbattable» (Capital)

## NOS BOUTIQUES

PARIS 4° 35, bd Henri IV - PARIS 6° 116, bd St Germain - PARIS 7° 39, bd Raspail - PARIS 8° 11, rue La Boétie  
PARIS 8° 76/78, av. des Champs Elysées - PARIS 8° 4, rue Chauveau Lagarde - PARIS 17° Palais des Congrès  
BRUXELLES Galerie de la Porte Louise - MARSEILLE 6° 32, rue Montgrand - ANNECY 7, rue Sommeiller  
LYON 1° 20, rue Lanterne - LYON 2° 4, rue Childebert - LYON 6° 51, cours Franklin Roosevelt

## SHOP ONLINE

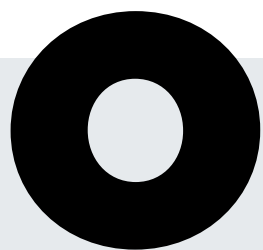
WWW.BEXLEY.COM  
- Leader depuis 1996 -

Chaussures, Prêt-à-porter, Accessoires

# Il est difficile de nous forcer la main”

Aucun gros rachat ne peut se faire sans l'accord du très puissant Bruno Lasserre. Et quand une entente entre entreprises est démasquée, il fait pleuvoir les amendes.

Propos  
recueillis par  
Christophe  
David



On ne plaisante pas avec Bruno Lasserre. Depuis 2009, cet énarque préside le gendarme de la concurrence d'une main ferme. Inspirée par les propositions du Rapport Attali, cette Autorité est devenue la plus puissante de France, parmi les institutions indépendantes, et la plus active en Europe. Ses détracteurs lui reprochent d'avoir la main lourde (1,25 milliard d'euros d'amendes infligées aux entreprises en 2015) ; pour ses partisans, elle défend les plus faibles. A commencer par les consommateurs.

## **CAPITAL : Le rachat de Bouygues par Orange a échoué. Une bonne nouvelle pour la concurrence ?**

BRUNO LASSERRE : Cette issue relève de la responsabilité des acteurs, pas d'un veto de l'Autorité de la concurrence. Le projet était complexe et donc fragile. Je pense qu'une compétition à quatre est viable, les opérateurs eux-mêmes le reconnaissent. La période qui s'ouvre devrait être marquée par un regain de contentieux, y compris devant l'Autorité, chacun reprenant sa liberté. Et il y a une prise de conscience collective pour dire que la concurrence ne peut pas être centrée uniquement sur le prix. La qualité du service, la richesse des contenus et les investissements vont jouer un rôle primordial.

## **Justement, les chiffres montrent que la guerre des prix s'est faite au détriment de l'investissement.**

Pour investir, il faut deux choses : l'incitation – dont je doute qu'elle aurait été renforcée par la concentration du marché – et la capacité financière, qui suppose que les opérateurs dégagent une rentabilité suffisante. Un marché à quatre peut, s'il est bien régulé, offrir l'une et l'autre.

## **Vous venez de sanctionner Numericable-SFR parce qu'il n'a pas respecté ses engagements à La Réunion et à Mayotte.**

Lorsque nous donnons notre feu vert à une opération sous conditions, il faut bien comprendre que les promesses ne sont pas de simples bouts de papier. Quand Canal+ nous a défiés sur le dossier TPS, nous lui avons retiré son autorisation et imposé de nouvelles conditions encore plus strictes. Nous attendons des entreprises les plus puissantes qu'elles soient exemplaires dans le respect de leur parole.

## **Canal+ a retenu la leçon avec BeIN Sports.**

Effectivement, l'entreprise nous a saisis. Lors du rachat de TPS par CanalSat, nous avions fixé comme condition que ce dernier réponde favorablement à toute demande de distribution d'une chaîne premium. Et cela de façon non exclusive. Le projet de Canal+ de distribuer en exclusivité les chaînes de BeIN constituerait donc une dérogation à ce principe. Canal+ sollicite une levée de cette injonction. Nous avons reçu Canal+ et BeIN pour les interroger sur leur projet et rencontré également toutes les parties concernées : les détenteurs de droits sportifs, en particulier dans le football et le rugby, les FAI, les chaînes... Nous rendrons notre décision fin mai.

## **La presse a donné l'impression que l'accord était acquis, comme si on voulait vous forcer la main.**

C'est difficile de nous forcer la main. L'Autorité cultive – et elle est reconnue pour cela – un goût prononcé pour l'indépendance.

## **Sur le projet de fusion Fnac-Darty, serez-vous attentif à la question de l'emploi ?**

Nous ne sommes pas juges de l'emploi. Notre rôle est de faire la balance entre les gains d'efficacité,





**Bruno Lasserre,**  
énarque, préside  
l'Autorité  
depuis 2009.  
Il a auparavant  
été un des  
architectes de  
la libéralisation  
des télécoms.

# 1,2 milliard

d'euros d'amendes infligées en 2015

**20**  
millions d'euros  
de budget pour l'Autorité  
de la concurrence

**192**  
opérations de concentration  
étudiées en 2015 : toutes accep-  
tées, dont 6 sous conditions

**951**  
millions d'euros d'amende  
pour les géants de l'hygiène  
et de l'entretien en 2014

**4 ententes**  
démantelées et  
**4 abus** de position  
dominante  
sanctionnés  
en 2015

d'innovation que cette opération peut apporter et les risques de restriction de la concurrence qu'elle peut entraîner. Nous avons déjà étudié de près ce marché lors du rachat des magasins Saturn en France par Boulanger. La nouveauté, c'est le rôle joué par les acteurs de la vente en ligne comme Amazon, Cdiscount et les autres. S'il est établi que les consommateurs croisent aujourd'hui ces canaux avant d'acheter, et il faut naturellement en tenir compte, la concurrence demeure également au niveau local, si bien qu'il faut également mesurer, zone de chalandise par zone de chalandise, l'impact exact de la vente en ligne.

**L'Autorité a sanctionné beaucoup d'ententes d'industriels qui concernent les ventes en grande distribution. Ne sont-elles pas le symptôme d'un poids trop grand des distributeurs, la réponse du faible au fort ?**

Procter & Gamble, Unilever, Colgate, L'Oréal... On peut difficilement présenter les entreprises sanctionnées comme des petites PME. De même que, dans le colis, TNT, FedEx, Geodis ou Chronopost ne sont pas des nains. S'accorder sur les prix pour maximiser ses profits, lors de réunions secrètes tenues dans des arrières-salles d'hôtels, ce n'est pas tolérable dans une économie de marché. Et ce n'est pas, au final, efficace. C'est un peu comme le dopage dans le sport : quand on arrête, on se retrouve plus faible, moins aguerri. Par ailleurs, vous n'êtes jamais à l'abri d'une dénonciation, grâce à notre programme de clémence. ➔

## “LA RÉFORME MACRON SUR LES AUTOCARS, NOUS EN SOMMES LES INSPIRATEURS!”

### ➔ Celui qui trahit les autres échappe à l'amende. Est-ce très moral ?

Nous ne nous situons pas sur le terrain de la morale mais du droit. Le législateur a doté l'Autorité de la concurrence de ce dispositif en 2001. C'est efficace. Près de 70 demandes ont été déposées par les entreprises. La dénonciation intervient souvent à la suite d'un rachat. Yoplait a révélé l'entente dans le secteur laitier à la suite de son rachat par General Mills. Dans le cas contraire, le nouvel actionnaire aurait été tenu pour responsable d'infractions commises avant son arrivée.

### Pour autant, la question du poids exorbitant de la grande distribution reste posée.

Nous avons rendu un avis au Sénat et au gouvernement il y a un an. Dorénavant, l'Autorité devra être informée de tout projet d'alliance entre centrales d'achats. Le législateur souhaite aujourd'hui préciser l'abus de dépendance économique. Mais nous avions indiqué que le droit n'était pas la seule réponse, la peur des représailles pouvant dissuader les PME en situation de trop grande dépendance d'agir. Enfin, le ministre de l'Economie a déjà un pouvoir important pour sanctionner ces abus.

### Les géants du Net, les fameux Gafa, ont acquis un pouvoir démesuré. Que faites-vous ?

On ne peut pas reprocher à l'Autorité de la concurrence d'être forte avec les faibles et faible avec les forts. Nous avons été les premiers à nous intéresser à ces acteurs mondiaux. Nous avons contraint Google à revoir le fonctionnement de son service publicitaire AdWords à la suite de l'action d'une start-up française. Nous avons cassé l'accord passé par Apple avec Orange, qui lui garantissait cinq ans d'exclusivité sur la distribution de l'iPhone. Nous avons exigé de Booking qu'il renonce à ses clauses de parité qui bridaient notamment la liberté des hôteliers en termes de disponibilité de chambres et de tarifs. Et nous menons des discussions serrées avec Amazon, qui souhaite racheter Colis Privé.

### Le gros sujet à venir, c'est l'exploitation des données personnelles, les big data.

L'Autorité de la concurrence a publié en mai une étude conjointe avec son homologue allemande sur ce thème. Sur ces sujets en particulier, où Internet s'affranchit des frontières des Etats, la coopération entre autorités de concurrence européennes est fructueuse.

### Le conflit entre les taxis et les VTC a mis en lumière la suprématie du groupe G7 en région parisienne. Pourquoi ne vous êtes-vous pas autosaisis ?

Nous avons rendu plusieurs avis sur la concurrence à laquelle se livrent taxis et VTC. Notre vision est de laisser



PHOTOS: DENIS ALLARD/REA, RICHARD DAMORE/REA

de la place aux VTC tout en faisant évoluer la réglementation pour moderniser la profession de taxi afin qu'elle puisse répliquer commercialement (tarifs forfaitaires pour les aéroports, mise en place d'une plate-forme de géolocalisation). La révolution numérique, l'arrivée des Airbnb, BlaBlaCar, Uber, etc. bouleverse l'ordre établi. Il est inutile de dresser des murs qui, de toute façon, vont tomber. Aux acteurs d'anticiper ces ruptures technologiques, à nous de favoriser de nouveaux équilibres.

### Vous défendez tout particulièrement la réforme Macron des autocars.

Et pour cause ! Nous en sommes les inspireurs directs. Nous avons fait en février 2014 des propositions clés en main au gouvernement. Elles ont été suivies. C'est une réforme bien conduite, qui est riche d'opportunités pour la jeunesse. Elle répond à une demande très large et insatisfaite jusque-là et les retombées économiques ne se limitent pas au secteur du transport. Il y a beaucoup de gagnants à long terme.

### L'ouverture à la concurrence dans des secteurs comme le ferroviaire ou l'énergie semble beaucoup plus compliquée.

La concurrence fonctionne mieux dans les secteurs à forte évolution technologique, car l'innovation ouvre alors régulièrement de nouveaux espaces à conquérir. Dans les télécoms, l'arrivée du mobile et l'explosion d'Internet ont bouleversé la donne. Dans le ferroviaire, le secteur postal ou l'énergie, la technologie change peu. En conséquence, ce n'est pas sur le produit mais sur les «packages» commerciaux, l'adaptation de la facture au profil de consommation, que les nouveaux entrants peuvent se démarquer.

### Est-ce vraiment pertinent d'ouvrir à la concurrence tous les secteurs ? On pourrait considérer l'énergie comme un service public mutualisé.

La concurrence dans l'énergie a été décrétée au niveau européen tout en laissant à chaque pays la liberté de définir son mix énergétique. D'où une situation réglementaire très hétérogène. Mais il est vrai que, parfois, un monopole régulé vaut mieux qu'une concurrence mal organisée. La concurrence n'est pas une fin en soi, mais un levier. ➔

### Les dossiers chauds où l'on attend son feu vert



L'Autorité dira en juillet si elle autorise et dans quelles conditions (cessions de magasins ?), le rachat de Darty par la Fnac.



Canal+ a négocié la distribution exclusive des chaînes de BeIN Sports. Une demande de dérogation qui sera tranchée fin mai.



L'Autorité étudie le rachat par le géant du commerce en ligne du spécialiste français de la livraison Colis Privé. La date de publication de sa décision n'est pas encore fixée.



# Abonnez-vous à l'offre CAPITAL PLUS !



1 an - 12 numéros



1 an - 6 numéros

Près de  
**40%**  
de réduction\*

## PROFITEZ DE VOS AVANTAGES ABONNÉS

- Vous évitez toute augmentation de tarif pendant la durée de votre abonnement
- Vous bénéficiez d'un tarif exclusif et vous réalisez **une économie de près de 40%\***
- Vous pouvez gérer votre abonnement en ligne sur **www.prismashop.capital.fr**
- Vous recevez vos magazines à domicile et **la livraison vous est offerte**

## L'abonnement,

c'est aussi sur [www.prismashop.capital.fr](http://www.prismashop.capital.fr)



Si vous lisez la version numérique de Capital, **cliquez ici !**



## BON D'ABONNEMENT À Capital

Retournez ce bon d'abonnement à :  
Capital- Service Abonnements  
Libre réponse 80002 - 62069 Arras cedex 9

### CAPITAL PLUS

**OUI, je m'abonne 1 an (12 n° + 6 hors-séries) pour 59€90** au lieu de 97€80\*.

☐ Je préfère m'abonner à Capital SEUL (1 an - 12 n°) pour 32€90 au lieu de 58€80\*.

#### ① Je renseigne mes coordonnées : (obligatoire)

☐ Mme ☐ M.

Nom\*\* \_\_\_\_\_

Prénom\*\* \_\_\_\_\_

Adresse\*\* \_\_\_\_\_

Code Postal\*\* \_\_\_\_\_ Ville\*\* \_\_\_\_\_

Merci de m'informer de la date de début et de la date de fin de mon abonnement :

Tél. : \_\_\_\_\_  
E-mail : \_\_\_\_\_

Près de  
**40%**  
de réduction\*

#### ② Je choisis mon mode de règlement :

CAP293P

☐ Chèque bancaire à l'ordre de Capital

☐ Carte bancaire (Visa ou Mastercard)

\_\_\_\_\_

Date d'expiration : M M A A

Cryptogramme : \_\_\_\_\_

Date et signature obligatoires :

\_\_\_\_\_

☐ Je souhaite recevoir une facture

- ☐ Je souhaite être informé(e) des offres commerciales du groupe Prisma Media.
- ☐ Je souhaite être informé(e) des offres commerciales des partenaires du groupe Prisma Media.

\*Prix de vente au numéro. \*\*Information obligatoire. A défaut, votre abonnement ne pourra être mis en place. Offre réservée aux nouveaux abonnés de France Métropolitaine. Délai de livraison du premier numéro: 4 semaines. Les informations recueillies font l'objet d'un traitement informatique à des fins d'abonnement à nos services de presse, de fidélisation et de prospection commerciale. Conformément à la loi Informatique et Libertés du 6 janvier 1978 modifiée, vous disposez d'un droit d'accès, de modification, de rectification, de suppression et d'opposition au traitement des informations vous concernant. Pour exercer ces droits, il vous suffit de nous écrire en envoyant un e-mail ou un courrier à [ci@prismamedia.com](mailto:ci@prismamedia.com) ou PRISMA MEDIA, Le Correspondant Informatique et Libertés, 13, rue Henri Barbusse - 92230 Gennevilliers. Si vous acceptez que ces informations soient transmises à des partenaires du Groupe Prisma Media, ceux-ci peuvent être situés hors de l'Union Européenne.



LE CLIN D'ŒIL  
PHILIPPE ELIAÏM

# Enfin un impôt que l'on a envie de payer !

Le maire d'une petite commune de Moselle envisage de créer un «impôt volontaire». On en redemande déjà.

On ne voudrait pas ici jeter la pierre aux inspecteurs des impôts, ces fonctionnaires hautement qualifiés font ce qu'ils peuvent pour dépister les fraudeurs, mais il faut reconnaître qu'ils s'y prennent mal. Qu'ont-ils entrepris jusqu'à présent pour coincer dans les cordes les mauvais payeurs ? Rien que du très classique en vérité. Ils ont renforcé les brigades, croisé les fichiers, encouragé la délation, multiplié les perquisitions, traqué les exilés, garrotté les repentis, fait la peau de Cahuzac, alourdi les sanctions, promené la tête de Thomas Thévenoud en haut d'une pique, et transformé leur forteresse de Bercy en une sorte de Loubianka fiscale à faire trembler les plus coriaces - Bernard Tapie lui-même en aurait des sueurs froides. Le résultat de tout cela ? Plus que mitigé, il faut le reconnaître. Certes, nos incorruptibles parviennent à récupérer chaque année une poignée de milliards. Mais l'argent liquide coule toujours à flots dans notre pays, les sociétés-écrans sont loin d'avoir disparu, et des millions de petits malins continuent de s'en donner à cœur joie, y compris dans la presse, nous pouvons fournir des noms si ça intéresse. Tout cela est bien dommage, car avec cet argent, on pourrait faire passer les

fonctionnaires aux 29 heures sans alourdir le déficit et octroyer direct la retraite à 48 ans aux conducteurs de TGV, qui la méritent amplement. Fort heureusement, une solution est peut-être en train de se profiler. L'histoire retiendra que c'est le bien nommé Patrick Luxembourg, maire de la petite commune de Terville, en Moselle, qui l'a, le premier, expérimentée. Plutôt que de tarabuster ses administrés avec de nouvelles taxes, cet homme avisé a eu l'idée de leur proposer de payer un... «impôt volontaire». Concrètement, les contribuables qui le désirent pourront verser jusqu'à 10% de plus, en échange de quoi ils pourront disposer d'un droit de regard sur certains projets publics. Il est encore trop tôt pour tirer un bilan définitif, mais des centaines de foyers seraient, paraît-il, prêts à jouer le jeu avec enthousiasme. Cela confirme ce que l'on supputait : le plus agaçant, dans les impôts, ce n'est pas de les payer, c'est d'être obligé de le faire. A notre avis, Bercy ne devrait pas tarder à reprendre l'idée à son compte. Si l'impôt sur le revenu, l'ISF ou la taxe d'habitation deviennent facultatifs, il ne sera, en effet, par définition plus possible de les frauder. Et les contribuables pourront enfin les payer le cœur léger. Si Jérôme Cahuzac avait su...



Et en liquide, en plus ! N'en faites quand même pas trop, les gars...

PHOTOS : E. GREGOIRE / S. LEMOULTON / ABACA - SATTAL/UTIMAGES - N. TAVERNIER / REA

## Capital

RÉDACTION 13, rue Henri-Barbusse,  
92624 Gennevilliers Cedex.

Tél. : 01 73 05 48 53. Fax : 01 47 92 65 90.  
Pour joindre vos correspondants, composez le 01 73 05  
puis les quatre chiffres entre parenthèses après chaque  
nom. E-mail : composez la première lettre du prénom,  
puis le nom suivi de @prismamedia.com.

### RÉDACTEUR EN CHEF

François Genthial (4861)

### RÉDACTEURS EN CHEF ADJOINTS

Christophe David (4814),

Philippe Eliaïm (4879),

Lomig Guillo (hors-séries, 4898).

### DIRECTEUR ARTISTIQUE

Frank Sérac (4583)

### RÉDACTEURS

Affaires : Gilles Tanguy (chef de service, iPad, 4892),

Claire Bader (chef d'enquête, 4927), Jean Botella

(chef d'enquête, 4824), Benoît Berthelot (4912),

Sophie Lécuse (4831), François Miguet (4859).

Dossier international : Patrick Chabert (chef de

service, 4891), Eric Wattez (chef d'enquête, 4897).

Macroéconomie : Sandrine Trouvelot (chef d'enquête,

4877), Philippine Robert (4833). Management, carrières

et salaires : Bruno Declaireux (chef de service, 4880).

Argent et placements : Julien Bouyssou (chef de service,

4887), Sylvain Deshayes (chef d'enquête, 4839), Marie-

Dominique Dubois (4886). Documentation : Véronique

Mottot (chef de rubrique, 4900), Audrey Mériochoad (4902).

### MAQUETTE

Julie Dupont-Fauville (directrice artistique adjointe, 4872),

Nicolas Pottier (chef de studio, 4926),

Thibaut Deschamps (4795), Guy Verry (infographie, 4871),

Patrick Bordet (chef de studio hors-séries, 4874).

### SECRÉTARIAT DE RÉDACTION

Marie-Pascale Verry (première secrétaire

de rédaction, 4866), Fabien Morancès (4867),

Serge Bourguignon (réviseur, 4862).

### PHOTO

Sylvie Fraisse (chef de rubrique, 4869),

Yasmina Khellal (chef de rubrique, 4908).

### SECRÉTARIAT

Béatrice Boston (4801), Dounia Hadri (4853).

### COMPTABILITÉ

Franck Lemire (4536)

### FABRICATION

Jean-Bernard Domin (4950), Eric Zuddas (4951).

### CAPITAL.FR - Directeur Internet

Eddy Murano (4893)

### PUBLICITÉ

13, rue Henri-Barbusse, 92624 Gennevilliers Cedex.

Tél. : 01 73 05 45 45. Fax : 01 47 92 67 25.

Directeur exécutif Prisma Media Solutions : Philipp Schmidt

(5188). Directrice commerciale : Virginie Lubot (6450). Direc-

trice commerciale en charge des opérations spéciales :

Géraldine Pangrazzi (4749). Directrice de publicité : Camille

Habra (6453). Directeurs de clientèle : Frédérique Anceau

(6408), Magali Bode (4551), Nicolas Serot-Almeras (6457). Di-

rectrice de publicité - Secteur Automobile et Luxe : Domi-

nique Bellanger (4528). Responsable Back Office : Gaëlle Ker-

leau (6455). Responsable exécution : Sandra Missue (6479)

Assistante commerciale : Corinne Prod'homme (6450).

### MARKETING ET DIFFUSION

Directrice des études éditoriales : Isabelle Demailly (5338).

Dir. marketing client : Laurent Grolée (6025).

Dir. commercialisation réseau : Serge Hayek (6471).

Dir. des ventes : Bruno Recurt (5676).

Dir. mark. opérationnel : Béatrice Vannière (5342).

### DIRECTEUR DE LA PUBLICATION : Rolf Heinz

### DIRECTRICE MARKETING ET BUSINESS

DEVELOPMENT ADJOINTE : Dorothee Fluckiger (6876)

CHEF DE GROUPE : Hélène Coin (5189).

Impression : Mohn Media Mohndruck GmbH, Carl

Bertelsmann Str. 161 M, 33311 Gütersloh - Allemagne.

© Prisma Media 2016. Dépôt légal : juin 2016.

Diffusion Prestalis. Date de création : septembre 1991.

Commission paritaire : 0319 D 84390.

### ABONNEMENTS

Capital-Service Abonnements et anciens numéros,

62066 Arras Cedex 9.

0 811 23 22 21 Service 0,06 € / min

+ prix appel

Site : www.prismashop.capital.fr. Tarifs étranger et DOM-

TOM : nous consulter. Tarif France : 1 an - 12 numéros :

47 euros. Notre publication adhère à l'ARPP et s'engage

à suivre ses recommandations en faveur

d'une publication loyale et respectueuse

du public.

PRISMA MEDIA

13, rue Henri-Barbusse

92624 Gennevilliers Cedex

Tél. : 01 73 05 45 45

Site Internet : www.prismamedia.com

PEFC

PRODUCTION

Société en nom collectif au capital de

3 000 000 € ayant pour gérants Gruner + Jahr

Communication GmbH. Ses trois principaux

associés sont : Média Communication SAS,

Gruner und Jahr Communication

GmbH et France Constance - Verlag GmbH & Co KG.

La rédaction n'est pas responsable de la perte ou

de la détérioration des textes ou photos qui lui sont

adressés pour appréciation. La reproduction, même

partielle, de tout matériel publié dans le magazine

est interdite.

OJD

PRISMA MEDIA

2014





“ Pour construire rapidement et durablement, nous avons **la solution.** ”

*Régis COUDRIN - Conducteur de travaux, Société Yves Cougnaud*



Bâtiment scolaire - 252 m<sup>2</sup> [53]



## LA SOLUTION CLÉ EN MAIN DES HOMMES DE MÉTIER

Les hommes de l'entreprise Yves Cougnaud construisent des bâtiments uniques conçus pour votre confort de vie. Le savoir-faire Yves Cougnaud, c'est aussi une mise en œuvre rapide, un chantier propre et sans nuisance, 20 % d'économie par rapport à une construction traditionnelle, une certification HQE... Choisir la Société Yves Cougnaud, c'est faire un autre choix : celui de la simplicité, de l'efficacité et de l'avenir.

**Yves**  
**Cougnaud**  
BATIR AVEC DES IDÉES NEUVES

Du 1<sup>er</sup> mai au 31 août 2016

JUSQU'À 125€ HT REMBOURSÉS... \*\*

NOS PRODUITS « STARS »



## TravelMate P648

- Windows 10 Pro
- Ecran 14" Full HD (1920 x 768)
- Processeurs Intel® Core™ i de 6ème génération
- Jusqu'à 512 Go en SSD - (Option: RAID 0 SSD)
- USB 3.1 Type-C avec ThunderBolt™
- Lecteur d'empreinte digital, module TPM 1.2
- Options : 3G / LTE / NFC / Wifi AD / Acer Prodock



## Veriton M2632G

La puissance du Core i5 utilisable sur trois écrans dans le même temps.

- Système d'exploitation : Windows 7 PRO + Windows 10 PRO 64bit
- CPU : Intel Core i5-4460
- Mémoire : 4 Go DDR3
- Stockage : 500 Go HDD
- Options professionnelles de série : Puce TPM 1.2 + Port Série et Parallèle + Lecteur de carte 9 en 1 + Haut-parleurs internes + Acer Pro Shield + Acer Management

offre réservée aux clients finaux

\* Etude Inference Operations – Viséo Conseil – mai à juillet 2015 – Plus d'infos sur : [www.esca.fr](http://www.esca.fr).

\*\* Voir conditions de l'offre au verso et conditions complètes sur [www.eu-deals.acer.com/fr\\_FR](http://www.eu-deals.acer.com/fr_FR)